



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Nr 60

ŁÓDŹ 2015



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1200

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

ZESZYT SZEŚĆDZIESIĄTY

ŁÓDŹ 2015

ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
SCIENTIFIC BULLETIN
OF THE LODZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BULLETIN SCIENTIFIQUE
DE L'UNIVERSITÉ POLYTECHNIQUE DE LODZ
НАУЧНЫЕ ЗАПИСКИ
ЛОДЗИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
WISSENSCHAFTLICHE HEFTE
DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT IN LODZ

Redaktor Naukowy Wydziału Organizacji i Zarządzania:
prof. dr hab. inż. Jerzy Lewandowski

Sekretarz techniczny: **dr inż. Anna Walaszczyk**

Wersją pierwotną/referencyjną wszystkich publikacji przedstawionych
w Zeszytach Naukowych Organizacji i Zarządzania jest wersja papierowa.

© Copyright by Politechnika Łódzka 2015

Adres Redakcji – Адрес Редакции – Editor's Office
Adresse de Redaction – Schriftleitungsadresse:

WYDAWNICTWO POLITECHNIKI ŁÓDZKIEJ
90-924 Łódź, ul. Wólczańska 223
tel. 42-631-20-87, 42-631-29-52
fax 42-631-25-38
e-mail: zamowienia@info.p.lodz.pl
www.wydawnictwa.p.lodz.pl

ISSN 0137-2599

Nakład 140 egz. Ark. druk. 13,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono w listopadzie 2015 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

SPIS TREŚCI

Justyna Berniak-Woźny – CSR jako strategia przyciągania i utrzymywania talentów	5
Małgorzata Burzyńska, Monika Kłos – Zastosowanie koncepcji dzielenia się wiedzą w zarządzaniu różnorodnością	23
Daniel Gajda – Stereotypy w zarządzaniu talentami	35
Jarosław Grobelny – Testy inteligencji w ocenie i rekrutacji pracowników IT	47
Magdalena Kaczyńska, Klaudia Kałuziak, Anna Stankiewicz-Mróz – Motywowanie pozapłacowe jako czynnik budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y	61
Anna Kochmańska – Planowanie ścieżki kariery zawodowej pracowników elementem etycznego zarządzania zasobami ludzkimi	81
Anna Zofia Kowalczyk – Zespoły wielokulturowe – wyzwanie współczesnych organizacji	93
Jarosław Lendzion – Studia podyplomowe jako element koncepcji <i>Lifelong Learning</i>	107
Ilona Penc-Pietrzak – Partycypacja pracowników w budowie strategii „od dołu” organizacji	121
Agnieszka Pietras – Coaching menedżerski źródłem przewagi konkurencyjnej.....	139
Katarzyna Solkowicz, Agnieszka Marek – Zarządzanie kompetencjami międzykulturowymi pracowników	155
Anna Stankiewicz-Mróz – Kontrola versus zaufanie. Nadzór nad pracownikami w erze koncepcji empowerment	169
Tomasz Wawrzyński – Jakość kształcenia akademickiego a rynek pracy...	185

JUSTYNA BERNIAK-WOŹNY

Wydział Biznesu i Stosunków Międzynarodowych

Katedra Zarządzania

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

CSR JAKO STRATEGIA PRZYCIĄGANIA I UTRZYMYWANIA TALENTÓW

Na przestrzeni ostatnich 30 lat liczne badania wykazały, że strategiczne podejście do koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (CSR) może stanowić istotne źródło konkurencyjności przedsiębiorstw. Każdego roku globalne koncerny inwestują miliony w strategię CSR mając na celu budowę wizerunku organizacji odpowiedzialnej i godnej zaufania. Działania te do tej pory były kierowane głównie do klientów, inwestorów oraz mediów. W ostatnich latach zauważono jednak, że adresatem działań CSR mogą i powinni być również aktualni i potencjalni pracownicy. Jak pokazują badania Net Impact's [1], 53% pracowników i 73% studentów deklaruje, że praca dzięki której mają realny „wpływ na społeczeństwo” jest bardzo ważna lub wręcz kluczowa dla ich szczęścia i tego właśnie oczekują od wymarzonych pracodawców. W czasach, gdy sukces firmy jest determinowany zbudowanym kapitałem ludzkim oraz w dobie ostrej rywalizacji o najlepszych pracowników (często określanej mianem „wojny o talenty”), przemyślana strategia CSR może stanowić istotny (jeśli nie niezbędny) czynnik przyciągania, motywowania i zatrzymywania grupy najcenniejszych/pożądanych pracowników.

1. Wprowadzenie

Społeczna Odpowiedzialność Biznesu (CSR) stanowi obecnie jedno z najbardziej dyskutowanych zagadnień zarówno przez praktyków, jak i teoretyków zarządzania. Jako że międzynarodowe i globalne organizacje biznesowe dysponują często większymi budżetami niż niejeden rząd, coraz częściej pojawiają się głosy, że odpowiedzialność za rozwiązanie problemów o charakterze społecznym powinna zostać przeniesiona właśnie na biznes. Uzasadnieniem dla tego postulatu może być raport UN dotyczący aktywności 3 000 największych organizacji biznesowych świata, według którego zyski tych firm zostałyby pomniejszone o jedną trzecią, gdyby zostały one zmuszone do pokrycia kosztów za użytkowanie,

wyeksplataowanie lub zniszczenie środowiska naturalnego [2]. Dlatego też CSR w coraz mniejszym stopniu stanowi marketingowe narzędzie do budowy wizerunku organizacji i coraz częściej oznacza rozwiązywanie rzeczywistych problemów społecznych w odpowiedzi na jasno zdefiniowane oczekiwanie interesariuszy.

W obecnym turbulentnym otoczeniu biznesowym firmy, którym uda się przyciągnąć i zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników mogą w ten sposób osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. Dlatego też w ostatnich latach CSR jest postrzegany nie tylko jako doskonałe narzędzie budowania wartości marki w oczach klientów i inwestorów, ale również jako narzędzie budowy marki pracodawcy oraz pomysł na przyciąganie i utrzymywanie talentów w organizacji [3].

2. Pojęcie Społecznej Odpowiedzialności Biznesu

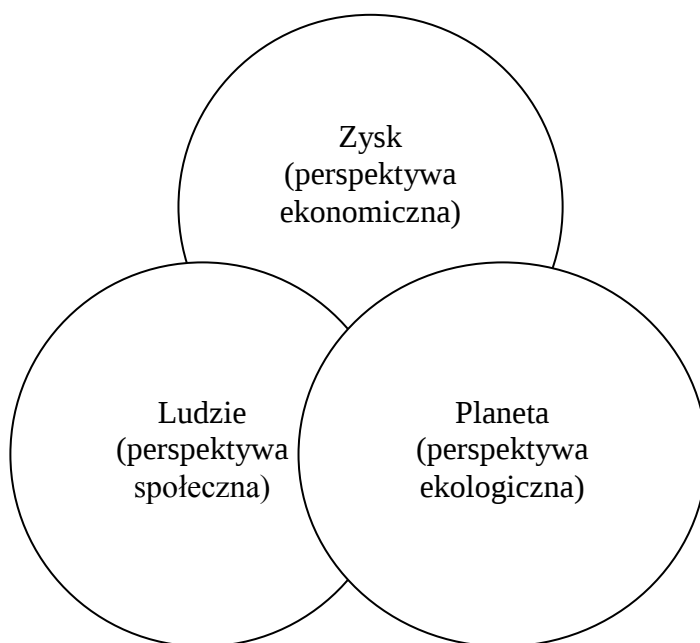
Od czasu, gdy w 1953 roku Bowen [4] opublikował swój artykuł dot. Społecznej Odpowiedzialności Biznesu teoretycy i praktycy biznesu rozwinęli wiele definicji, podejść i modeli tej koncepcji. Pojawiło się również wiele koncepcji pokrewnych, takich jak: obywatel korporacyjny (ang. *corporate citizenship*), społeczne zaangażowanie biznesu, czy społeczne wyniki biznesu. Wspólnym mianownikiem dla tych wszystkich koncepcji jest założenie, że biznes powinien dbać nie tylko o zysk, ale również angażować się w działania na rzecz wspólnego dobra w zakresie przekraczającym potrzeby samej organizacji oraz istniejące regulacje prawne [5].

Większość badaczy postrzega CSR jako zobowiązanie każdej organizacji. Przykładowo dla Perraulta i McCarthiego [6] CSR to zobowiązanie firm do wzmacniania ich pozytywnego wpływu na społeczeństwo i ograniczania wpływu negatywnego. Staples [7] natomiast rozumie CSR jako zobowiązanie firm do ochrony i rozwijania aktualnego i przyszłego dobrobytu społeczeństwa.

Pojawiają się również głosy, że CSR jest działaniem dobrowolnym. Van Marrewijk [8] definiuje CSR jako działanie dobrowolne z definicji, polegające na uwzględnieniu problematyki społecznej i środowiskowej w operacjach biznesowych i interakcji z interesariuszami. Chakaraborthy i inni [9] rozumie CSR jako sposób na realizację celów biznesowych przy jednoczesnym respektowaniu zasad etycznych, poszanowaniu człowieka, społeczności oraz środowiska naturalnego. W jego opinii CSR obejmuje wszelkie działania organizacji, które wpływają na społeczeństwo i jego dobrobyt. Idowu i Papasolomou [10] natomiast definiują CSR jako koncepcję odnoszącą się do tych zachowań organizacyjnych, które są ponad regulacjami prawnymi i są wdrażane dobrowolnie w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

Social Economic Council of Netherlands zwraca uwagę na fakt, że wkład organizacji w dobrobyt społeczeństwa nie oznacza jedynie generowania wartości ekonomicznych, ale składa się z trzech przenikających się obszarów:

- Zysku (Profit) – perspektywa ekonomiczna polegająca na budowaniu wartości poprzez produkowanie dóbr i usług oraz tworzenie miejsc pracy i źródeł przychodu;
- Ludzi (People) – perspektywa społeczna polegająca na wpływie działalności organizacji na pracowników i szeroko rozumiane społeczeństwo
- Planety (Planet) – perspektywa ekologiczna rozumiana jako wpływ organizacji na środowisko naturalne [11].



Rys. 1. Perspektywy CSR

Źródło: opracowanie własne.

Definiując koncepcję CSR nie sposób pominąć problemu luki w jej rozumieniu przez organizacje i reprezentującą je kadrę menedżerską oraz interesariuszy. Wyniki badań Komisji Europejskiej [12] pokazują, że menedżerowie i interesariusze (tj. organizacje pozarządowe, udziałowcy, pracownicy, klienci, dostawcy oraz administracja publiczna i media) rozumieją koncepcję CSR w sposób istotnie różny. Dla 80% menedżerów Społeczna Odpowiedzialność Biznesu to pasywne „nie wyrządzanie szkody”, podczas gdy dla połowy interesariuszy społeczna odpowiedzialność oznacza aktywne działanie prospołeczne. Oznacza to, że pomimo używania przez obie strony (menedżerów i interesariuszy) tego

samego pojęcia – mówią one o diametralnie różnych postawach organizacji wobec szeroko rozumianego społeczeństwa.

Aby zachęcić organizacje do aktywnej formy CSR badacze od kilku dekad pokazują biznesowe korzyści wynikające z wdrożenia strategii CSR w organizacjach. Generalnie wskazywane korzyści można podzielić na cztery grupy:

- Korzyści operacyjne, np. poprawa wyników finansowych, zmniejszenie ryzyka związanego z działalnością przedsiębiorstwa, łatwiejszy dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów;
- Korzyści marketingowe, np. nowe produkty, nowe rynki zbytu, wzmocniony wizerunek organizacji, zwiększona sprzedaż oraz większa lojalność klientów;
- Korzyści w zakresie zasobów ludzkich, np. poprawa efektywności procesów rekrutacji i selekcji oraz niższe wskaźniki fluktuacji, zwiększona motywacja pracowników oraz ich zaangażowanie, wzmocnienie kompetencji pracowników, budowa nowych kontaktów biznesowych;
- Korzyści w zakresie relacji zewnętrznych, np. społeczne przyzwolenie na działalność, poprawa zaufania do organizacji, wzmocniony wizerunek i reputacja, poprawa relacji z organizacjami rządowymi i pozarządowymi.

Z tych czterech grup korzyści najslabiej zbadany jest wpływ strategii CSR na interesariuszy wewnętrznych. Rola pracowników organizacji oraz sposób ich zaangażowania w opracowywanie i wdrażanie strategii CSR jest nadal niejasny, choć zarówno praktycy, jak i teoretycy zarządzania w coraz większym stopniu rozumieją, że interesariusze wewnętrzni stanowią jeden z kluczowych czynników efektywnego budowania korzyści wynikających z wdrożenia strategii CSR w organizacji.

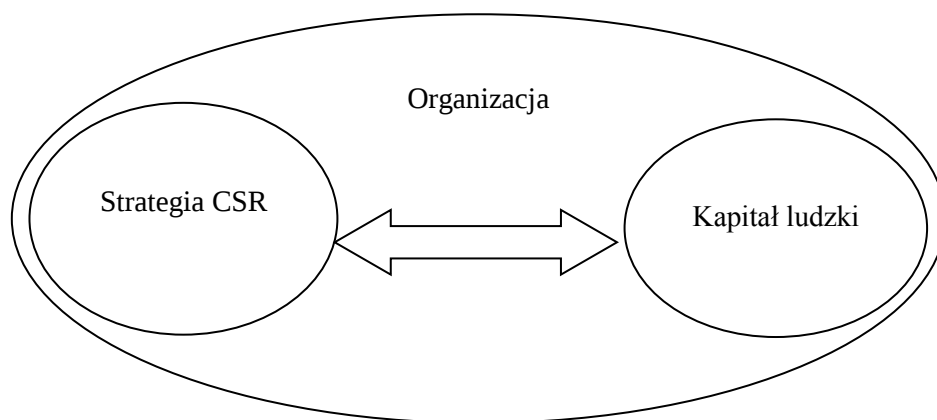
3. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu a Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

Jak już zostało wspomniane, zakres działań z zakresu CSR oraz ich wpływ na organizację jest bardzo szeroki. Również rola działu HR w tym obszarze może być bardzo różna – może być liderem strategii CSR, może być tylko organem wdrażającym lub stać zupełnie z boku i pomagać w realizacji strategii CSR takim działom jak Marketing czy PR. Kluczowe dla powodzenia strategii CSR nie jest bowiem jej umiejscowienie w strukturze organizacji, lecz jej budowa w oparciu o kluczowe kompetencje wokół istotnych dla organizacji interesariuszy.

Pracownicy stanowią główny, jeśli nie najważniejszy, zasób organizacji. Choć przez dekady Zarządzanie Zasobami Ludzkimi stanowiło jedynie funkcję pomocniczą, obecnie coraz częściej pracownicy są postrzegani jako główny zasób organizacji oraz potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej. Efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi najskuteczniejszą drogę do realizacji

podstawowych celów organizacji, takich jak zyskowność i konkurencyjność. Można to osiągnąć poprzez rozwój kompetencji pracowników oraz zwiększenie ich motywacji i zaangażowania. Jedną z dróg do realizacji powyższych założeń jest właśnie strategia CSR. Niestety niewiele jest badań pokazujących, w jaki sposób organizacja może wpływać na jakość kapitału ludzkiego organizacji poprzez strategię CSR.

Jak już wspomniano, koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Biznesu opiera się na trzech filarach – ekonomicznym, społecznym oraz ekologicznym. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w sposób naturalny wiąże się ze społecznym elementem CSR i to właśnie ten element stanowi w ostatnich latach najmocniej rozbudowywany komponent strategii CSR. Dlatego właśnie CSR i ZZL są ze sobą bardzo mocno związane. Z jednej strony skuteczna strategia CSR wymaga i opiera się na wykwalifikowanych i skutecznych menedżerach oraz zaangażowaniu pracowników. Z drugiej strony to właśnie skuteczne strategie CSR przyciągają najlepszych pracowników, w szczególności pracowników wysokiego szczebla zarządzania. Innymi słowy, dobra strategia CSR buduje kapitał ludzki organizacji, a wysokiej jakości kapitał ludzki przekłada się na efektywne strategie CSR [13].



Rys. 2. Wzajemne przenikanie się CSR i ZZL

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo tego, że rola pracowników oraz kadry menedżerskiej w budowaniu i wdrażaniu strategii CSR jest bezsporna, w literaturze przedmiotu nie poświęca się temu zagadnieniu zbyt wiele miejsca. Dlatego osobom odpowiedzialnym za strategię CSR w organizacji bardzo trudno jest odnaleźć wskazówki oraz dobre praktyki w tym zakresie (w przeciwieństwie do działań CSR w odniesieniu do klientów, czy inwestorów) [14]. W literaturze pracownicy są wręcz traktowani jak „produkt uboczny” działań CSR, a nie ich integralny element. Faktyczna rola

pracowników oraz ich zaangażowanie w budowanie marki organizacji społecznie odpowiedzialnej jest rozpoznana w minimalnym stopniu [15].

W opinii fińskiego badacza Vuontisjärvi, relacje organizacji z jej pracownikami stanowią warunek wstępny dla CSR. Jeśli organizacja nie wykazuje się wysokim poziomem odpowiedzialności za swoich pracowników, w jaki sposób może się wykazać odpowiedzialnością w stosunku do klientów lub środowiska naturalnego? Ten sam autor przeprowadził badania raportów rocznych 205 największych fińskich przedsiębiorstw i na jej podstawie zdefiniował listę najczęstszych działań skierowanych do pracowników. W kolejności ważności lista ta przedstawia się następująco:

- szkolenia i rozwój pracowników,
- wynagrodzenia i świadczenia,
- udział i zaangażowanie pracowników,
- wartości i priorytety,
- zdrowie i dobrobyt pracowników,
- pomiar wyników poszczególnych działań,
- polityka pracownicza,
- bezpieczeństwo zatrudnienia,
- równe szanse (różnorodność),
- work-life balance [16].

W oparciu o powyższą listę działań/kryteriów oraz o inne wskaźniki zaczerpnięte z ogólnie znanych standardów raportowania CSR inny badacz, Raubenheimer, stworzył kryteria CSR w odniesieniu do pracowników. Są to:

- szkolenia i rozwój kariery: nacisk na uczenie się przez całe życie oraz wydatki na pracownika;
- różnorodność: demografia organizacji, działania przeciwko dyskryminacji, promocja równych szans, włączenie mniejszości oraz osób niepełnosprawnych, programy dot. kobiet na stanowiskach kierowniczych, polityka neutralności wobec wieku, włączenie kulturowe;
- wspierające środowisko pracy: work-life balance, praca na część etatu oraz elastyczne formy zatrudnienia, udział i zaangażowanie pracowników, dwukierunkowa komunikacja, wsparcie dla rodzin – w tym opieka nad dziećmi oraz polityka urlopów macierzyńskich i tacierzyńskich;
- zdrowie i bezpieczeństwo: dobrobyt pracowników, edukacja, counselling, polityki i praktyki w miejscu pracy;
- wynagrodzenie i świadczenia: przydział akcji, oceny pracownicze, standardy wyników, siatka bonusów;
- zaangażowanie i satysfakcja pracowników: sondaże pracownicze i delegowanie odpowiedzialności;

- relacje pracownicze: związki zawodowe, układy zbiorowe, wolność zgromadzeń;
- wartości organizacji: kodeksy etyczne, misja, wartości, priorytety biznesowe;
- polityka zatrudnienia: zwolnienia, polityka restrukturyzacji, fluktuacja kadr, polityka emerytalna, polityka rekrutacji i selekcji, tworzenie nowych stanowisk pracy [17].

Uwzględnienie powyższych działań w strategii CSR organizacji i skuteczne wdrożenie tej strategii pozwala na zbudowanie wizerunku, a z czasem reputacji organizacji społecznie odpowiedzialnej.

4. CSR a marka pracodawcy

Jednym z obszarów, w których działy ZZL mogą wykorzystać strategię, programy i poszczególne narzędzia CSR jest budowa marki pracodawcy. Organizacja z reputacją społecznie odpowiedzialnej może wykorzystać ten czynnik do wzmocnienia atrakcyjności jako pracodawcy poprzez zadeklarowanie wartości organizacji spójnych z wartościami kandydatów postrzeganych przez organizację jako pożądanych [18]. W ten sposób organizacje mogą wzmocnić swoje relacje z aktualnymi i potencjalnymi pracownikami [19].

Organizacje z jednej strony budują swoją markę w oparciu o zaangażowanie pracowników, z drugiej strony oczekują wysokiego zaangażowania pracowników w wyniku oddziaływania na nich marki pracodawcy [20]. Wartości, jakimi kieruje się pracownik w swoim życiu prywatnym i zawodowym zostają niejako powiązane z wartościami pracodawcy/organizacji. Ale pomimo tego, że działy ZZL dostrzegają potrzebę i korzyści dla organizacji wynikające z zacieśnienia relacji pracownik-pracodawca (na przykład: przyciąganie talentów, wyższa produktywność, przyzwolecie na działalność itp.) badania pokazują, że organizacje nie potrafią jeszcze wykorzystać tej możliwości w sposób strategiczny, a CSR w obszarze ZZL jest nadal ignorowany [21].

Budowanie marki pracodawcy (ang. *employer branding*) to trend i wyzwanie, które w ostatnich latach zyskuje na znaczeniu. Koncepcja ta wciąż nie została jednak precyzyjnie zdefiniowana w literaturze naukowej. Pojęcie budowania marki pracodawcy powstało w latach 90. XX w. Za jego twórcę uważa się Barrowa, autora książki *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work* [22]. Od tego czasu powstało jednak wiele zróżnicowanych definicji tej koncepcji. Najprościej budowanie marki pracodawcy można zdefiniować jako wysiłki organizacji w komunikowaniu interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym tego, co czyni go zarówno pożądanym, jak i wyróżniającym się pracodawcą [23]. Według G. Martina, istotą budowania marki pracodawcy jest przyciąganie utalentowanych osób do organizacji oraz zapewnianie,

że zarówno obecni, jak i potencjalni pracownicy będą identyfikować się z firmą (jej marką, misją) i dostarczać pożądaných przez nią wyników [24]. Z kolei według Lloyda, budowanie marki pracodawcy można opisać jako sumę wysiłków organizacji zmierzających do zakomunikowania obecnemu i przyszłemu personelowi, że firma jest pożądanym miejscem pracy [25].

Budowanie marki pracodawcy w znacznym stopniu opiera się na dostępnych już strategiach i narzędziach stosowanych od lat do budowy i zarządzania markami w ogóle. Jednak sama zmiana podejścia i myślenie o obecnych i przyszłych pracownikach firmy w bardzo podobny sposób jak o jej klientach może przynieść zaskakująco pozytywne efekty. Podejście to powinno skupiać się na analizie potrzeb pracowników, przedstawieniu propozycji wartości, po to, aby przyciągnąć, zatrzymać i zwiększać ich satysfakcję oraz zaangażowanie [26].

Silna marka pracodawcy zwiększa skuteczność procesu rekrutacji, znacząco wpływa na poziom retencji kluczowych osób i talentów, zwiększa produktywność, lojalność i zaangażowanie pracowników, a w konsekwencji prowadzi do lepszych wyników finansowych. Według 93% respondentów badania „Rekrutacja i wizerunek pracodawców”, wizerunek firmy jako dobrego pracodawcy ma decydujący wpływ na skuteczność procesów rekrutacyjnych [27].

Współcześni pracownicy wolą pracować dla organizacji, która nie tylko dobrze płaci ale jest uznawana za organizację odpowiedzialną – za swoich pracowników, społeczeństwo w ogóle oraz środowisko naturalne. Silna marka pracodawcy to dla nich nic innego jak pracodawca z wyboru, a nie przymusu.

Budowanie silnej marki pracodawcy to skomplikowany proces i nie może on być oparty wyłącznie o wysokie wynagrodzenie oraz rozbudowany pakiet świadczeń. Na markę pracodawcy (podobnie jak na markę produktu) składa się wiele elementów, takich jak kultura organizacji, wizerunek organizacji, jakość komunikacji korporacyjnej i wiele innych [28]. Społeczna Odpowiedzialność Biznesu i to jak jest ona komunikowana interesariuszom stanowi coraz istotniejszy czynnik w tym procesie. Ogromny wpływ na ten trend mają również międzynarodowe standardy raportowania, takie jak Global Reporting Initiative (GRI), czy Social Accountability 8000 – Odpowiedzialność Społeczna (SA8000).

Strategiczne podejście do CSR'u oznacza dla organizacji zaangażowanie pracowników w planowanie i wdrażanie inicjatyw CSR. Tym samym organizacja buduje wśród pracowników poczucie przynależności. To w konsekwencji buduje silną markę pracodawcy oraz pozytywny i odróżniający się od konkurencji wizerunek, a z czasem reputację.

W artykule *Top 10 Trends in CSR for 2012* (z ang. Top trendy w CSR na 2012) opublikowanym w „Forbes Magazine” w styczniu 2012 na trzecim miejscu pojawił się trend „Employee Engagement Emerges (Zaangażowanie Pracownika)”. Oznacza to, że te dwa obszary – CSR i zaangażowanie pracowników – są ze sobą coraz bardziej połączone. W artykule przywołano badania Hewitt & Associates

przeprowadzone wśród 230 miejsc pracy i ponad 100 000 pracowników, które wykazały, że im większe zaangażowanie organizacji w CSR, tym większe zaangażowanie pracowników w działalność organizacji. Również badanie przeprowadzone przez the Society for Human Resources Management (SHRM) pokazuje, że organizacje, w których wdrożono programy CSR mogą się pochwalić wyższym morale pracowników oraz wyższym poziomem ich lojalności. Wyniki tych badań nabierają na znaczeniu w kontekście badań przeprowadzonych w 142 krajach przez Gallup Institute (2013) z których wynika, że tylko 13% pracowników jest zaangażowanych w swoją pracę [29].

Pojęcie zaangażowania pracowników jest relatywnie nowe i na przestrzeni ostatnich 20 lat zyskuje coraz większą popularność. Zostało ono utworzone przez cytowaną powyżej Gallup Group, ale bardzo szybko zainteresowały się nim także inne firmy doradcze i badawcze, np. Towers Perrin, Hay Group, Institute for Employment Studies (IES), Development Dimensions International (DDI).

IES, na przykład, definiuje zaangażowanie pracowników jako „pozytywny stosunek pracowników do organizacji i jej wartości. Zaangażowany pracownik jest świadomy kontekstu biznesowego, pracuje z kolegami nad poprawą efektywności pracy dla zysku organizacji. Organizacja musi pracować nad rozwojem i podtrzymaniem zaangażowania, które wymaga dwustronnych relacji pomiędzy pracodawcą i pracownikiem” [30]. DDI natomiast stwierdza, że pracownicy czują się zaangażowani, kiedy „znajdują osobiste znaczenie i motywację w swojej pracy, otrzymują pozytywne interpersonalne wsparcie i operują w efektywnym środowisku pracy” [31].

Hay Group zauważa, że zaangażowani pracownicy są o 43% bardziej produktywni niż ci niezaangażowani. Zarówno Gallup, jak również DDI wskazują także na to, że dużemu zaangażowaniu towarzyszy zazwyczaj wysoka satysfakcja pracowników [32].

Eksperti Gallupa wskazują, że zaangażowani pracownicy nie tylko poprawiają wyniki finansowe firmy, ale też budują jej markę. Stają się jej ambasadorami w kontaktach z klientami i społeczeństwem. Według szefa Gallupa Jima Clifftona: „Dziś światowe PKB to ok. 60 bln dolarów i ta liczba wzrośnie do 200 bln dolarów w ciągu najbliższych 30 lat. (...) Konkurencja o konsumentów to mistrzostwa świata globalnej ekonomii. Nagrodą dla zwycięzców będą kwitnące gospodarki i nowe miejsca pracy. Przegrani zmierzają z niepokojami i rewolucjami. Kraje, które podwoją liczbę zaangażowanych pracowników w każdej firmie, będą miały największą szansę, żeby zgarnąć lwią część z tych 140 bilionów dolarów” [33].

W tym kontekście można uznać, że CSR, a w szczególności działania z zakresu CSR jako element strategii ZZL, mają pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników. W konsekwencji poprzez pozytywny WOM wzmacniana zostaje również marka pracodawcy. Biorąc pod uwagę negatywne trendy na rynku

pracy oraz zmieniający się stosunek do pracy współczesnego pracownika (co pokazały również przywołane wyniki badań Gallupa) działania z zakresu CSR kierowane do pracowników stanowią istotny czynnik realizacji celów biznesowych organizacji [34].

Badania przeprowadzone przez World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) pokazują, że 75% CEO wskazuje pracowników jako kluczowy czynnik rozwoju obywatelstwa korporacyjnego (ang. *corporate citizenship*), 60% wskazuje motywację pracowników jako jedną z czołowych korzyści podejmowanych działań z zakresu obywatelstwa korporacyjnego, a 90% badanych wskazało na wewnętrzną komunikację wartości i polityk jako jeden z kluczowych kroków prowadzących do sukcesu w tym obszarze [35]. W oparciu o te wyniki WBCSD zidentyfikowało pięć kluczowych korzyści biznesowych wynikających z zaangażowania w zrównoważony rozwój:

1. Zmiana zachowania. Zyski ze zrównoważonego rozwoju – mniejsze koszty, mniejsze ryzyko, wzmocnienie reputacji oraz innowacje wynikające ze zmiany sposobu pracy pracowników, nabywania przez nich nowych umiejętności oraz wytyczania nowych celów.
2. Innowacje. Innowacyjne pomysły i oszczędności mogą się pojawić na każdym etapie łańcucha wartości, np. mogą wyjść od pracownika pierwszej linii. Jeśli pracownicy mogą połączyć sprawy im bliskie, swoje lokalne społeczności, planetę oraz biznes z tym, co te wszystkie elementy oznaczają dla ich pracy, wtedy będą zmotywowani do wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju.
3. Przyciąganie i zatrzymywanie. Zaangażowanie w zrównoważony rozwój wspiera przyciąganie i zatrzymywanie talentów.
4. Motywacja i produktywność. Pracownicy czują się zmotywowani, gdy działalność biznesowa uwzględnia „dobry cel”. Pracownicy, którzy czują, że są doceniani, są bardziej skłonni wykonać dodatkowe działania w celu rozwiązania problemu, podjęcia inicjatywy, pomocy współpracownikom lub klientom oraz do współdziałania.
5. Reputacja. Pracownicy mogą wzmocnić lub zniszczyć reputację organizacji. Ochrona reputacji marki oraz uzyskanie „pozwolenia na działanie” stanowią jedno z najistotniejszych czynników powodujących zaangażowanie biznesu w zrównoważony rozwój. Zaangażowanie pracowników jako ambasadorów pierwszej linii jest warunkiem koniecznym dla budowy reputacji. Jeżeli pracownicy nie są zaangażowani, wysiłki organizacji w zakresie zrównoważonego rozwoju mogą zostać odebrane jako działania PR. Czyli CSR=HR=PR.

Budowa zaangażowania pracowników stanowi zatem skomplikowany proces ale nagroda dla organizacji, której się to uda jest wysoka. Tymczasem badania poziomu zaangażowania pracowników pokazują dramatycznie niskie wyniki. Oprócz przywoływanych już wyników Gallupa, również sondaż Aon Consulting

pokazuje, że mniej niż jedna trzecia pracowników jest zaangażowana, natomiast dwóch na pięciu pracowników nie poleciłoby swojego pracodawcy [36]. Dodatkowo sondaż przeprowadzony wśród pracowników przez Conference Bard pokazał, że dwie trzecie pracowników nie identyfikuje się ze swoim pracodawcą lub nie czuje się zmotywowana do realizacji celów biznesowych swojego pracodawcy, 40% badanych nie czuje się związanych z pracodawcą, a kolejne 25% „pokazuje się w pracy aby otrzymać pensję” [37].

5. Przyciąganie i zatrzymywanie talentów

Jak wynika z przywołanych wcześniej badań, jedną z istotnych korzyści wynikających z zaangażowania się biznesu w działania CSR jest przyciąganie i zatrzymywanie pożądanых pracowników różnego szczebla, czyli tzw. talentów [38], [39].

Według Battachatraya, Sen’a i Korschuna efektywny marketing wewnętrzny aktywności organizacji w obszarze CSR pozwala przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników. Wspomniani autorzy w wyniku przeprowadzonych badań sformułowali następujące zalecenia umożliwiające osiągnięcie powyższego celu:

1. Informowanie pracowników o aktywności w obszarze CSR’u w sposób systematyczny, konkretny i spójny (w szczególności o charakterze strategii i programów CSR, ich zasadności oraz osiągniętych rezultatach).
2. Analiza potencjalnego wpływu działań z zakresu CSR na wyniki organizacji poprzez zaangażowanie pracowników.
3. Zrozumienie i spełnienie potrzeb pracowników poprzez staranne zaprojektowanie programów CSR spójnych z potrzebami i wartościami pracowników.
4. Wzmocnienie identyfikacji pracowników z organizacją.
5. Zaangażowanie pracowników w planowanie, opracowywanie i wdrażanie strategii CSR [40].

Działania z zakresu CSR mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej niejako wyróżniając firmę na tle innych organizacji, istotnie wzmacniając jej reputację. Praktycy coraz częściej spoglądają na CSR jako na narzędzie marketingu wewnętrznego, które wspiera przyciąganie i zatrzymywanie w firmie najlepszych pracowników. Zgodnie z nowym trendem/perspektywą, firmy, aby zaspokoić potrzeby klientów, najpierw muszą pozyskać i zarządzać potencjalnie najlepszymi pracownikami, traktując ich jak klientów wewnętrznych. Ci wewnętrzni klienci mają swoje potrzeby i oczekiwania, które można kompleksowo zaspokoić produktem, jakim jest praca. Taki produkt składa się z wynagrodzenia, pakietów zdrowotnych, zakresu obowiązków, możliwości rozwoju itp. Jeśli produkt-praca jest dobrze zaprojektowany, ma decydujący wpływ na satysfakcję z pracy oraz poziom zaangażowania. Przyjęcie takiej perspektywy oznacza,

że zadaniem działu HR jest systematyczne badanie potrzeb pracowników i opracowywanie dla nich takiej oferty (w znacznym stopniu opartej na koncepcji i narzędziach CSR), która spełni oczekiwania aktualnych pracowników oraz przyciągnie nowych, o jak najwyższych kwalifikacjach. Z punktu widzenia organizacji zaspokojenie tych potrzeb oznacza zwiększenie motywacji pracowników oraz ich efektywności w pracy, co znajduje bezpośrednie przełożenie w wynikach organizacji. Nie bez znaczenia jest również zmniejszona fluktuacja organizacji. Nie tylko obniżamy w ten sposób koszty rekrutacji i selekcji oraz szkolenia nowego pracownika, ale również skuteczniej zarządzamy wiedzą (gdyż każdy pracownik, którego tracimy, zabiera ze sobą również część wiedzy) [41].

Jak już wykazano, CSR ma pozytywny wpływ na zdolność organizacji do przyciągania i zatrzymywania najlepszych pracowników. Dlaczego tak się dzieje? Z pomocą w wyjaśnieniu tego fenomenu może nam przyjść teoria autodeterminacji autorstwa Deciego i Ryana. Jednym z elementów tej teorii jest koncepcja głównych potrzeb psychologicznych, których zaspokojenie ma wpływ na motywację, w szczególności motywację wewnętrzną – tak ważną z perspektywy budowania zaangażowania i satysfakcji pracowników [42].

Aby człowiek mógł osiągać satysfakcję, nie wystarczy mu sama aktywność. Musi być ona optymalnie dopasowana do jednostki i do wymogów środowiska (w tym wypadku środowiska pracy), które ją otacza. Innymi słowy, satysfakcja pracowników zależy od tego, w jaki sposób mogą oni realizować potrzeby w swoim środowisku, czyli organizacji [43].

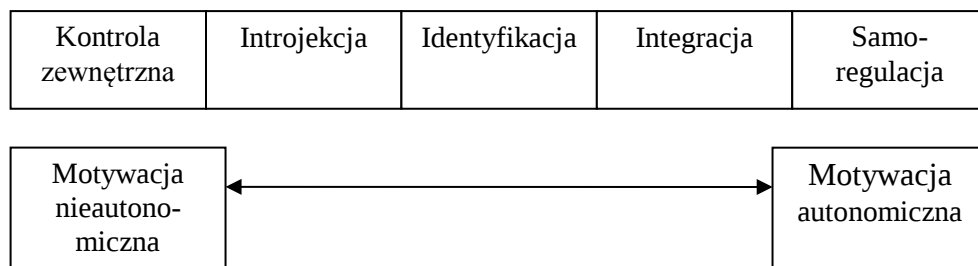
Autorzy teorii autodeterminacji wyróżniają cztery rodzaje motywacji zewnętrznej. Do nieautonomicznych motywacji należą:

- tzw. kontrola zewnętrzna, kiedy to działanie podejmowane jest z uwagi na dążenie do uniknięcia zewnętrznej kary (np. dezaprobaty) lub do uzyskania zewnętrznej nagrody (np. pochwały) oraz
- działanie w oparciu o introjekcję, w ramach którego przymus zewnętrzny zostaje zastąpiony przez przymus wewnętrzny i jednostka działa pod wpływem poczucia winy, niepokoju, pragnąc uniknąć tego rodzaju negatywnych uczuć.

Autonomiczny charakter mają dążenia, którymi kieruje:

- motywacja identyfikowana z Ja (poczucie ważności celu), lub
- motywacja zintegrowana z Ja – satysfakcja, jakiej dostarcza realizacja celu.

Działanie odbywające się na podstawie autonomicznej motywacji jest określane mianem samoregulacji.



Rys. 3. Rodzaje motywacji wg teorii autodeterminacji

Źródło: opracowanie własne.

Autorzy teorii autodeterminacji na podstawie wyników licznych badań dowodzą, że zasadnicza zmiana pojawia się wówczas, kiedy działanie kierowane przez standardy niezgodne z własnym Ja (przymus zewnętrzny bądź przymus wewnętrzny) zostaje zastąpione działaniem kierowanym przez standardy zgodne z Ja. Zmiana charakteru motywacji, z takiej, kiedy osoba nie odczuwa zgodności standardu z własnymi potrzebami, preferencjami, wartościami, na taką, kiedy doświadcza wyraźnie takiej zgodności, powoduje, że działanie nie tylko staje się wytrwalsze, ale też prowadzi do wyższych osiągnięć, bardziej twórczych rozwiązań, a uzyskane rezultaty przyczyniają się do poprawy dobrostanu [44].

Badania pokazują, że CSR stanowi trzeci z kolei czynnik wpływający na ogólne zaangażowanie pracownika, a reputacja organizacji jako społecznie odpowiedzialnej stanowi istotny czynnik zarówno dla zaangażowania, jak również pozostania w organizacji [45]. Jednak, aby strategia CSR stała się magnesem dla najbardziej utalentowanych i pożądanых pracowników, działy HR muszą angażować w opracowywanie i wdrażanie programów CSR pracowników firmy oraz muszą w sposób ciągły badać potrzeby i oczekiwania potencjalnych przyszłych pracowników i uwzględniać te potrzeby i oczekiwania w strategii CSR.

Jeśli chcemy przyciągnąć talenty, musimy wyjść naprzeciw ich wartościom i oczekiwaniom w tym obszarze. Najlepsi pracownicy od większości firm otrzymują ofertę wysokich zarobków, pakiet medyczny, pakiet sportowy i wiele innych. Ale nie wszystkie organizacje będą oferowały spójne z nim wartości oraz możliwość realizacji misji społecznej – inspirując i nadając sens jego pracy każdego dnia. Aby tak się stało organizacja, a raczej dział HR tej organizacji musi:

1. Zdefiniować rolę i strategię CSR w i dla organizacji.
2. Opracować i wdrożyć działania/programy CSR, które z założenia angażują pracowników.
3. Komunikować działania CSR i ich rezultaty pożądanym kandydatom na pracowników [46].

Brak spójnej z oczekiwaniami pracowników i kandydatów do pracy strategii CSR może negatywnie wpłynąć na jakość kapitału ludzkiego organizacji. Jak pokazują badania 44% młodych specjalistów stwierdza, że mogliby odrzucić pracodawcę ze względu na złą reputację, blisko połowa stwierdza, że działania z zakresu CSR powinny być obligatoryjne [47]. Praca dla firmy postrzeganej jako odpowiedzialna społecznie ma istotnie pozytywny wpływ na poziom dumy z pracy dla tej firmy, ogólnej satysfakcji z pracy i gotowość polecenia pracodawcy oraz gotowość do pracy dla tej organizacji w dłuższej perspektywie [48]. 80% badanych wolałoby pracować w firmie o dobrej opinii w kontekście ochrony środowiska. Co ciekawe badani byli bardziej zainteresowani pracą dla firmy odpowiedzialnej społecznie w zakresie ochrony środowiska niż kupowaniem od takiej firmy [49].

6. Podsumowanie

Choć Społeczna Odpowiedzialność Biznesu przez wielu teoretyków i praktyków jest uznawana za działanie dobrowolne, organizacje, które chcą pozyskać i utrzymać możliwie najlepszych pracowników muszą opracować i wdrożyć skuteczne strategie CSR. Dzisiejszy rynek pracy zmusza firmy do ogromnego wysiłku w celu pozyskania wysokiej jakości kapitału ludzkiego. Wielu aktualną sytuację określa jako wojnę o talenty. Talenty te stanowią bowiem główne źródło przewagi konkurencyjnej. Ponadto działania CSR mają pozytywny wpływ na wyniki organizacji, efektywność kosztową, ze względu na niższą fluktuację pracowników oraz ich wyższą produktywność wynikającą z silnego zaangażowania oraz wysokiego poziomu satysfakcji z pracy.

Marketing wewnętrzny działań z zakresu CSR oraz postrzeganie pracy jako produktu rozszerzonego o wartości wspólne dla pracowników i pracodawcy to jedyna słuszna droga gwarantująca sukces w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu w organizacji tych najlepszych i najzdolniejszych. Wykorzystując bogactwo narzędzi CSR działy HR są w stanie stworzyć środowisko pracy, w którym pracownicy będą się czuli bezpiecznie, które będzie pobudzało ich kreatywność oraz wzmacniało satysfakcję z wykonywanego zawodu i zachęcało do rozwoju kompetencji. Te i wiele innych czynników przełoży się na ogólną satysfakcję i zaangażowanie w pracę.

Literatura

- [1] Net Impact's Talent Report: What Workers Want in 2012; www.netimpact.org/whatworkerswant, (dostęp 01.05.2015).
- [2] World's top firms cause \$2.2tn of environmental damage, report estimates; The Guardian, 2010-02-18, <http://www.theguardian.com/environment/2010/feb/18/worlds-top-firms-environmental-damage>, (dostęp 02.02.2015).
- [3] **Barrena-Martínez J., Contreiras J., Jorge F., Carrasco P.:** *Corporate Social Responsibility as a source of attracting talent: building an Iberian framework of analysis in the Tourism and Hospitality Management Sector*.
- [4] **Bowen H.R.:** *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Brothers, 1953.
- [5] **McWilliams A., Siegel D., Wright P.M.:** *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*, Journal of Management Studies, Vol. 43, No. 1, 2006, pp. 1-18.
- [6] **Perreault Jr, W.D., McCarthy E.J.:** *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2002.
- [7] **Staples C.:** *What does corporate social responsibility mean for charitable fundraising in the UK?* International Journal of non-Profit and Voluntary Sector Marketing 9 (2), 2004, 154-158.
- [8] **Van Marrewijk M.:** *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*, Journal of Business Ethics 2003, 44: 95-105.
- [9] **Chakraborty S.K., Verghese K., Singh J., Mrityunjay A., Aga A., Gupta A.K.:** *Management Paradigms Beyond Profit Maximization*, The Journal of Decision Makers, Vol. 29, No. 3, 2004, pp. 97-117.
- [10] **Idowu S.O., Papasolomou I.:** *Are the corporate social responsibility matters based on good intentions or false pretences? An empirical study of the motivations behind the issuing of CSR reports by UK companies*, Corporate Governance, Vol. 7, Iss: 2, 2007, pp. 136-147.
- [11] **Graafland J.J.:** *Profits and Principles: Four Perspectives*, Journal of Business Ethics, 2002, 35: 293-305.
- [12] Understanding and Responding to Social Demands on Corporate Responsibility, INSEAD, 2008.
- [13] **Dupont C., Ferauge P., Giuliano R.:** *The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case* International Business Research, Vol. 6, No. 12; 2013.
- [14] **Raubenheimer K., Rasmussen E.:** *Employee-focused Corporate Social Responsibility in practice: Insights from managers in the New Zealand and Australian financial sector*.
- [15] **Bolton S., Kim R., O'Gorman K.:** *Corporate social responsibility as a dynamic internal organisational process: A case study*. Journal of Business Ethics, 2011, 101: 61-74.
- [16] **Vuontisjärvi T.:** *Corporate Social Reporting in the European context and human resource disclosure: An analysis of Finnish companies*, Journal of Business Ethics, 2006, 69: 331-354.

- [17] **Raubenheimer K.:** *A Research Note: Employee-focused corporate social responsibility reporting in the banking industry*. New Zealand Journal of Employment Relations, 2008, 33(3): 91-104.
- [18] **Towers Perrin:** *Global Workforce Study*, 2007-2008, s. 1.
- [19] **Aggerholm H.K., Andersen S.E., Thomsen Ch.:** *Conceptualising employer branding in sustainable organisations*, Corporate Communications: An International Journal Vol. 16, No. 2, 2011 pp. 105-123.
- [20] **Morsing M.:** *Corporate moral branding*, Corporate Communication: An International Journal, 2006, Vol. 11, No. 2, pp. 97-108.
- [21] **Preuss L., Haunschild A., Matten D.:** *The rise of CSR: implications for HRM and employee representation*, The International Journal of Human Resource Management, (2009), Vol. 20 No. 4, pp. 953-73.
- [22] **Barrow S., Mosley R.:** *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, Wiley, Chichester 2005.
- [23] **Jenner S.J., Taylor S.:** *Employer branding – fad or the future of HR?* [w:] Employer branding. The latest fad or the future of HR?, research insight, Chartered Institute of Personnel and Development, Londyn 2008.
- [24] **Martin G.:** *Employer branding – time for some long and ‘hard’ reflections?* [w:] Employer branding. The latest fad or the future of HR?, research insight, Chartered Institute of Personel and Development, Londyn 2008.
- [25] **Moroko L., Uncles M.D.:** *Characteristics of successful employer brands*, „Journal of Brand Management”, (2008), Vol. 16, No. 3.
- [26] **Kalamarz K., Warzybok M.:** *Marka pracodawcy – co to jest i czemu ma służyć?* <http://www.proto.pl/artykuly/marka-pracodawcy-co-jest-i-czemu-ma-sluzyc>, (dostęp 02.05.2015).
- [27] Stan kapitału ludzkiego w Polsce, Raport Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Kadrami, PSZK, 2008.
- [28] **Kashikar-Rao M.:** *Role of CSR in Employer Branding: Emerging Paradigm*, Review of HRM, Vol. 3, April 2014, Proceedings of 4th National Conference on Human Resoure Management, NCHRM.
- [29] **Robinson D., Perryman S., Hayday S.:** *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, April, 2004.
- [30] **Bernthal P.R.:** *Measuring Employee Engagement*, DDI, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_MeasuringEmployeeEngagement_wp.pdf, (dostęp 27.04.2015).
- [31] **Mrówka R.:** *Pojęcie zaangażowania pracowników we współczesnych naukach ekonomicznych i praktyce gospodarczej*, [w:] red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2010, ss. 405-416.
- [32] http://wyborcza.pl/1,91446,15689629,Gallup_tylko_13_proc_pracownikow_na_swiecie_zaaangazowanych.html#ixzz3ZV1E5a7h, (dostęp 05.05.2015).
- [33] The linkage between HRM, CSR and performance outcomes, Baltic Journal of Management Vol. 7, No. 1, 2012, pp. 5-24.
- [34] People Matter, World Business Council for Sustainable Development, 2010. www.wbcsd.org/web/people,atter.htm, pp. 1-5.

- [35] Aon Consulting and Orenda Connections: Engagement, Profits and Why the Beatles Were Right. Workspan. March 2009.
- [36] The Conference Board: U.S. job satisfaction keeps falling, New York City, 2005.
- [37] **Aguilera R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J.:** *Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multi-Level Theory of Social Change in Organizations*. s. l: University of Illinois at Champaign-Urbana, 2004.
- [38] **Bhattacharya C.B., Sen S. & Korschun D.:** *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*. MIT Sloan Management Review, 2008, 49(2): 37-44.
- [39] **Vinereani S., Cetina I., Dumitrescu L.:** *Modeling Employee Satisfaction in Relation to CSR Practices and Attraction and Retention of Top Talent*, Expert Journal of Business and Management, 2013, 1, 4-14.
- [40] **Ryan R.M., Deci E.L.:** *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 2000, 55, 68-78.
- [41] **Wojtowicz E.:** *Motywowanie do szczęścia poprzez wspieranie autonomii dziecka – perspektywa teorii autodeterminacji*, 3(19)2014 KWARTALNIK NAUKOWY.
- [42] **Kadzikowska-Wrzonek R.:** *Wolna wola w świetle badań współczesnej psychologii nad procesami samoregulacji i samokontroli*, Psychologia Społeczna, 2010 tom 54 (15) 330-344.
- [43] Towers Perrin Global Workforce Study, 2007-2008, s. 1.
- [44] **Leblanc K.:** *Corporate Social Responsibility: A Beacon for Top Talent*, White Paper, marzec 2014.
- [45] IBM Global Business Services: Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. Somers: IBM Corporation, 2008.
- [46] Kenexa Research Institute: Corporate Social Responsibility Efforts Are Recognised By Employees. s. l: Kenexa Research Institute, 2007.
- [47] Tanderber i Mori: Corporate Environmental Behavior and the Impact on Brand Values. 2007.

CSR AS A STRATEGY OF TALENTS ATTRACTION AND RETENTION

Summary

Over the last 30 years number of research proved that strategic CSR can be the significant source of competitive advantage. Each year global companies invest millions in CSR programs in order to build the image and reputation of responsible and trusted organization. Those strategies up to now were mostly dedicated to customers, investors and media. In the recent times it has been noticed that that CSR activities can and should be focused on employees and potential candidates. According to Net Impact's Talent Report: What Workers Want in 2012, 53 percent of workers and 73 percent of students say that having a job where they can "make an impact" is very important or essential to their happiness. More than half of all workers and roughly two-thirds of students also

say that making a contribution to society or making a better world is very important or essential to their ideal job. Nowadays, when business success is determined by the quality of human capital and when we face “talent war” good CSR strategy can be the significant factor of attracting, motivating and keeping the most talented employees.

MAŁGORZATA BURZYŃSKA

Pracownia Edukacyjna K&K w Pile

MONIKA KŁOS

Wydział Gospodarki i Techniki w Pile

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

ZASTOSOWANIE KONCEPCJI DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ W ZARZĄDZANIU RÓŻNORODNOŚCIĄ

Artykuł został oparty na doświadczeniach i zainteresowaniach naukowych autorek. Przedmiotem treści jest zjawisko różnorodności i jego determinant, na czele z praktyką dzielenia się wiedzą. Z kolei celem jest próba zrozumienia dylematów związanych z definiowaniem różnorodności i przedstawienie koncepcji, która została kompleksowo opracowana i przetestowana w przedsięwzięciu innowacyjnym. W artykule wskazano obecne postrzeganie różnorodności na tle polityki różnych szans oraz opisano Model kształcenia przez całe życie, którego założenia mogą być wykorzystywane w rozwoju potencjału zasobów ludzkich w organizacji. Potwierdzają to zaprezentowane wyniki testowania koncepcji dzielenia się wiedzą wśród osób zróżnicowanych pod względem m.in. wieku i doświadczenia.

1. Wstęp

Dlaczego przedsiębiorstwa powinny przejmować się problemem różnorodności? Dlatego, że dyskryminacja jest zabroniona, a z moralnego punktu widzenia jest czymś złym? Poza tymi bardzo ważnymi wskazaniem, a obecnie pojawia się jeszcze ważniejszy aspekt – zróżnicowana siła robocza przyczynia się do zwiększenia efektywności organizacji. Od kilkunastu lat obserwujemy starzenie się społeczeństw. Prognozowane zmiany liczebności populacji w wieku produkcyjnym będą mieć wpływ na sytuację na rynku pracy. W wielu krajach bogatych, chcących utrzymać dotychczasowy poziom produkcji i zatrudnienia, zacznie brakować rąk do pracy. Jeżeli różnorodność ma wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa – to na czym on polega?

Temat dotyczący zarządzania różnorodnością traktowany jest w polskiej literaturze marginalnie. Duża luka poznawcza w temacie, brak świadomości menadżerów

i przedsiębiorców, stereotypowe traktowanie polityki równych szans – czynniki te skłoniły autorki do zgłębiania tematu. Doświadczenie autorek w realizacji projektów unijnych w obszarze kształcenia ustawicznego pozwala za cel artykułu postawić analizę paradygmatów determinujących zarządzanie różnorodnością w stosunku do propagowanego kształcenia przez całe życie. LLL¹ wydaje się istotne, skoro w nowej perspektywie finansowej Unia Europejska poświęca mu dużo miejsca i środków.

2. Pojęcie „różnorodności”

Dzięki członkostwu Polski w Unii Europejskiej masowa emigracja otwierająca się na kontakt z „innym” oraz fala kampanii społecznych z funduszy unijnych powodują, że jesteśmy teraz w Polsce w okresie odkrywania różnorodności na nowo. Rozwój różnorodności w wymiarze społecznym powinien determinować rozwój zarządzania różnorodnością w biznesie [5, 68].

Zrozumienie i branie pod uwagę występujących różnic pomaga organizacji wykorzystać wszystkie kompetencje, potencjał i zdolności tkwiące w zespole pracowników, a w rezultacie pozwala uzyskać lepsze efekty w zakresie jakości i wyników pracy, będących pochodną większego zaangażowania na rzecz realizowania celów organizacji [4].

Literatura tematu prezentuje wiele definicji pojęć: różnorodność oraz zarządzanie różnorodnością. Najbardziej znana klasyfikacja wyznaczników różnorodności wskazuje na [2, 235-251]:

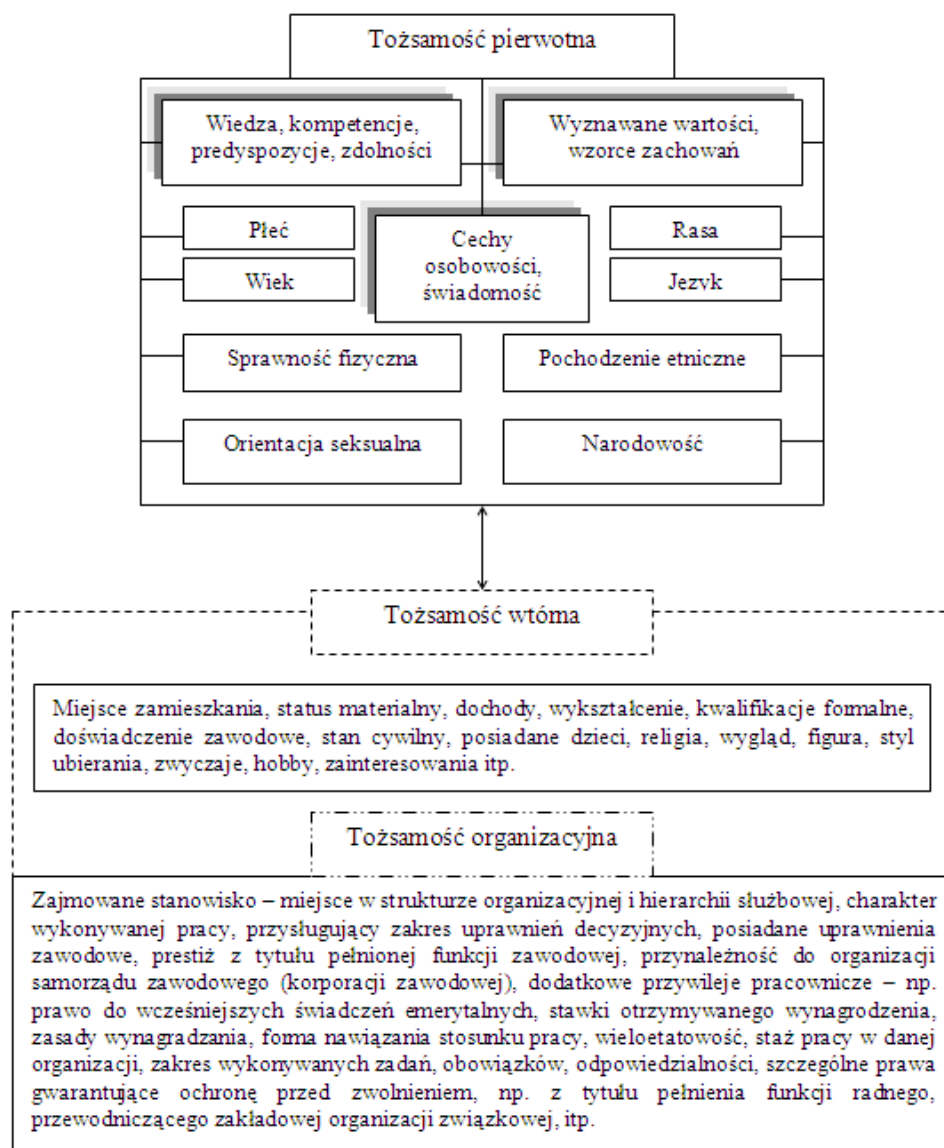
- a) wymiar podstawowy/pierwotny/wewnętrzny,
- b) wymiar wtórny/zewnętrzny,
- c) wymiar organizacyjny/środowiska pracy,

które wskazane są na schemacie 1.

Wzajemne interakcje i zależności pomiędzy elementami schematu wyznaczają obszar różnorodności w miejscu pracy.

Tożsamość pierwotna jest immanentną cechą i wyróżnikiem każdego człowieka, będąc pochodną zarówno cech psychofizycznych, posiadanego potencjału, ale też system wartości. Cechy te są kształtowane w procesie socjalizacji, a kompetencje behawioralne ogrywają tu duże znaczenie. Kolejne dwie związane są z przyjmowanymi przez człowieka rolami w grupach społecznych, w jakich przychodzi mu żyć, funkcjonować. Warto zauważyć jednak, że zależności występujące między rolą społeczną, miejscem jej odgrywania nie są proste i zawsze logicznie pasujące. Obecny problemem wielu wykształconych ludzi (mimo potencjału) jest praca nie w zawodzie lub na stanowiskach, na których być nie powinni. W ten sposób kształtują się wzorce kulturowe, wizerunek organizacji, a także paradygmat jej wiarygodności.

¹ Z ang. *Lifelong learning* – uczenie się przez całe życie.



Schemat 1. Podstawowe wymiary różnorodności

Źródło: na podstawie: [1, s. 8].

Tożsamość organizacyjna pozostaje pod silnym wpływem kultury organizacyjnej i jest zależna od wielu uwarunkowań organizacyjnych, tj. atmosfera w miejscu pracy, możliwość awansu, jasny i konkretny zakres obowiązków, organizacja

pracy (określony cel), elastyczny czas pracy, elastyczne miejsce pracy, komfort pracy, nowoczesność (sprzęt, infrastruktura), prestiż miejsca, bezpieczeństwo (pewność zatrudnienia), system wartości (tożsamy z systemem pracodawcy, szefa).

3. Postrzeganie zarządzania różnorodnością przez paradygmat sprawiedliwości – czyli równych szans?

Przesłanką do wprowadzenia polityki równych szans była polityka antydyskryminacyjna, jej wytyczne, narzędzia, które wprowadzają kolejne dyrektywy organów Unii Europejskiej. Pracodawcy starają się przestrzegać tych praw, aby unikać sal sądowych. Paradoksalnie motywacja ta wpłynęła na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością. Kolejnym impulsem były zmiany w strukturze zatrudnienia: wzrost liczby kobiet, większa tolerancja dla mniejszości etnicznych, wzrost zainteresowania utalentowanymi pracownikami. Zmiany te widoczne są we wszystkich krajach Europy, i wszystkie one stoją w obliczu zmian demograficznych, które determinują politykę zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak różnicowanie to samo w sobie nie przyczyni się do podniesienia efektywności organizacji [7, 98]. Ten pożądaný model zmiany wymaga transformacji nastawienia i postaw menadżerów. Głównie to właśnie oni postrzegają różnorodność przez pryzmat polityki równych szans, sprawiedliwego traktowania i przeprowadzania procesu rekrutacji zgodnie z wymogami ustawodawcy. Firmy tak prowadzone zwracają uwagę na procedury i wykorzystywanie władzy do wdrażania ogólnych dyrektyw, koncepcji. Równe traktowanie pracowników wywiera presję na nich przez likwidowanie wszelkich istotnych różnic między nimi. Według paradygmatu sprawiedliwości (zamiast dyskryminacji) wszyscy są tacy sami, powinni być równo traktowani – co rodzi w znaczącym stopniu konformizm. Różnice między pozytywnym rozumieniem zarządzania różnorodnością a stereotypowym traktowaniem równych szans prezentuje tabela 1.

Zarządzanie różnorodnością łączy misję organizacji (przejawiającą się w strategii nastawionej na optymalne wykorzystanie potencjału świadomości dobranej załogi), kulturę organizacyjną (sposoby myślenia i zachowania, komunikaty werbalne i niewerbalne, kultura nastawiona w szczególności na eliminowanie funkcjonujących stereotypów i uprzedzeń), pracowników (z ich różnorodnym potencjałem, umiejętnościami i wiedzą). Przez ograniczanie możliwości pracowników do wyrażania „różnic” związanych ze stylem wykonywania ich pracy, organizacja utrudnia sobie poznanie własnej strategii, zasobów.

Tabela 1. Różnice między zarządzaniem różnorodnością a polityką równych szans

Kryteria różnicowania	Zarządzanie różnorodnością	Polityka równych szans
cel	stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych	przeciwdziałanie dyskryminacji zgodnie z regulacjami prawnymi
działanie	dedykowane wszystkim pracownikom firmy	dedykowane przede wszystkim wybranym grupom: kobiet, niepełnosprawnych, mniejszości etnicznych, osób starszych
obszar interwencji	kultura organizacyjna	procedury procesu zarządzania kapitałem ludzkim
główni aktorzy	wszyscy zatrudnieni w firmie	dział personalny/HR/ pion zsz

Źródło: na podstawie [5, 68].

Prawidłowo rozumiane zarządzanie różnorodnością nie ogranicza się tylko do stwarzania preferencyjnych warunków czy wyrównywania szans indywidualnych członków jakiejś grupy społecznej, ale przede wszystkim opiera się na założeniu, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość funkcjonowania całej organizacji i ma na nią pozytywny wpływ. Akcent przesunięty jest tym samym z jednostki na organizację lub firmę czy – szerzej ujmując – na całe społeczeństwo. U podstaw takiego myślenia leży założenie, że różnorodność sama w sobie jest wartością, będąc czynnikiem podnoszącym jakość funkcjonowania danej zbiorowości [5, 8-9].

W kierunku nowego paradygmatu – nauki i dzielenia się wiedzą

W przedsiębiorstwach, które uprawiają właściwy z punktu widzenia teorii styl zarządzania i przewodzenia istnieje duża szansa na powstanie nowego paradygmatu (zorientowanego na dzielenie się wiedzą). Warunek: stworzenie pracownikom właściwych możliwości do wykorzystania w procesie logicznego tworzenia i myślenia różniących ich cech. W konsekwencji mogą wystąpić korzyści w kilku płaszczyznach:

- uczących się od siebie wzajemnie,
- organizacji uczącej się od pracowników,
- pracowników uczących się od organizacji.

Proces uczenia się od innych – proces dzielenia się wiedzą ma być oparty na różnorodności, gdyż właśnie różnice mają znacznie. Właściwa definicja różnorodności to taka, która zawiera zróżnicowane perspektywy członków poszczególnych zespołów i różne sposoby podejścia do pracy. W ten sposób pracownicy mogą wnieść w kulturę organizacji indywidualne talenty i mocniej się z nią utożsamiać. Wskaźnikiem nowego kierunku myślenia o zarządzaniu różnorodnością powinien być stopień w jakim organizacja pozwala i dba, aby pracownicy korzystali ze swoich umiejętności i pomysłów, w celu podniesienia efektywności i motywacji – ważnych w biznesie.

Organizacje potrzebują paradygmatu, u podstaw którego znajdują się prawdziwe różnice pracowników, jako źródło indywidualnej i organizacyjnej efektywności. Aby pracownicy posiadali przekonanie, że ze względu na swoje różnice, a nie pomimo ich, są w jednym zespole. Główny kierunek zmiany upatruje się w zmianach w kulturze organizacyjnej, musi ona: wymagać od każdego jednakowo wysokich standardów oraz wyników, stymulować rozwój, zaspokajać potrzebę doceniania pracownika. Celem paradygmatu nauki jest umożliwienie stworzenia powiązania między różnorodnością kulturową i stylem pracy pracownika.

4. Koncepcja dzielenia się wiedzą jako determinanta zarządzania różnorodnością

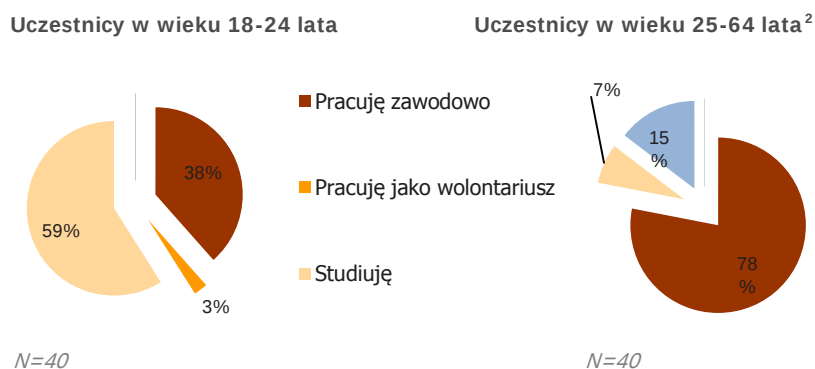
Zainteresowanie autorek zjawiskiem zarządzania różnorodnością w miejscu pracy stało się punktem wyjścia do stworzenia i wprowadzenia koncepcji dzielenia się wiedzą, opartej na elementach coachingu i mentoringu oraz pracy w parach, aż do kształcenia ustawicznego. Sprzyjało temu opracowanie nowego Modelu kształcenia przez całe życie (zwanego dalej Modelem), który został wdrożony i przetestowany w formie innowacyjnego projektu unijnego w czterech szkołach wyższych [3, 5].

Realizacja *koncepcji dzielenia się wiedzą* przebiegała wielokierunkowo, ponieważ dotyczyła zarówno osób podejmujących kształcenie (uczestnicy zajęć uczyli się wzajemnie od siebie), jak i osób prowadzących kształcenie (wymiana wiedzy między przedstawicielami kadry dydaktycznej i kierowniczej uczelni, ale także w relacji uczestnik szkolenia – przedstawiciel kadry dydaktycznej uczelni). Z punktu widzenia prezentowanej w artykule tematyki, analizie zostanie poddane dzielenie się wiedzą w zróżnicowanych parach uczestników szkoleń.

Ewaluacji dokonano na podstawie następujących metod badawczych: zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), indywidualnych wywiadów telefonicznych (ITI) oraz ankiety elektronicznej (CAWI). W badaniach przeprowadzonych podczas fazy testowania Modelu wzięli udział uczestnicy szkoleń (40 osób

w wieku 18-24 lata i 40 osób w wieku 25-64 lata) oraz przedstawiciele kadry kierowniczej (odpowiedzialni za prawidłowe zastosowanie Modelu) i dydaktycznej (odpowiedzialni za prowadzenie szkoleń) z czterech szkół wyższych. Badania przeprowadzono w okresie od września 2013 roku do maja 2014 roku w sposób bezpośredni.

Grupy dobrane do udziału w szkoleniach były zróżnicowane pod względem wieku, wykształcenia i doświadczenia zawodowego, co prezentuje wykres 1.



Wykres 1. Sytuacja zawodowa uczestników szkoleń

Źródło: ankieta CAVI (N=80 uczestników) [6, s. 28].

Jak wskazano na wykresie 1 w grupie osób w wieku 18-24 lata prawie 60% stanowili studenci, a 38% osoby pracujące. Natomiast w grupie osób, które przekroczyły „tradycyjny wiek studencki” tylko 7% stanowili studenci, 15% emeryci/renciści, a ponad trzy czwarte (78%) stanowiły osoby pracujące.

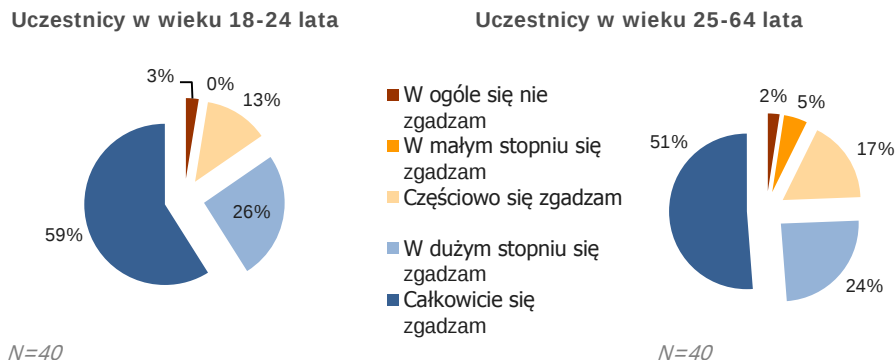
Za podstawowe kryterium doboru par w trakcie prowadzenia badań przyjęto ich wiek (co stanowiło jedno z podstawowych założeń Modelu). Połączono w ten sposób osoby w tradycyjnym wieku studenckim (18-24 lata) z osobami, które go przekroczyły (25+). Jednocześnie wzięto pod uwagę także różnicę w zakresie sytuacji zawodowej oraz w poziomie kompetencji, ocenioną na podstawie badania Narzędziem do diagnozowania luk kompetencyjnych (aplikacja informatyczna). Jego zastosowanie pozwoliło na określenie poziomu wiedzy i umiejętności uczestników szkoleń w zakresie zgodnym z tematyką bloków szkoleniowych ujętych w projekcie. Możliwość zidentyfikowania luk kompetencyjnych była punktem wyjścia zarówno do określenia potrzeb szkoleniowych uczestników, jak i do tworzenia programów zajęć, które stały się odpowiedzią na te potrzeby.

² Było to pytanie jednokrotnego wyboru, z tego względu, respondenci, którzy zaznaczyli, iż są na emeryturze, nie mogli jednocześnie zaznaczyć, iż są słuchaczami Uniwersytetu Trzeciego Wieku. W rzeczywistości, taka sytuacja miała miejsce.

Warto podkreślić, że uświadomienie uczestnikom posiadanych luk w kompetencjach wiązało się bezpośrednio ze stworzeniem możliwości ich zniwelowania poprzez wzmacnianie ich własnego potencjału, zachodzące dzięki dzieleniu się wiedzą z innymi.

W Modelu przyjęto zatem, że pary będą zróżnicowane pod względem wieku, sytuacji zawodowej oraz poziomu wiedzy i umiejętności. W zależności od decyzji osób prowadzących szkolenia (przedstawiciele kadry dydaktycznej uczelni) uczestnicy pracowali w stałych parach, zmieniano osoby w parach, a także w części ćwiczeń łączono ich w kilkusobowe zespoły. Potrzebę zmiany składu par podkreśla opinia dydaktyka: *przywiązanie do jednej pary to ograniczenie spektrum uczenia się, a przy zmianach mamy możliwość sprawdzenia się w różnych relacjach* [8, 29].

Większość badanych uczestników pozytywnie oceniła pracę w parach, co prezentuje wykres 2.



Wykres 2. Odpowiadała mi praca w parze z osobą w innym wieku podczas zajęć

Źródło: ankieta CAVI (N=80 uczestników) [6, s. 31].

Znaczna większość badanych (85% uczestników w wieku 18-24 lata i 75% w wieku 25-64 lata) wskazała, że praca z osobą w innym wieku była dla nich odpowiednia. Co więcej aż trzy czwarte osób „starszych” i dwie trzecie osób „młodszych” zadeklarowało, że nauczyli się więcej dzięki zastosowaniu pracy w parach, niż gdyby uczyli się samodzielnie.

Na podstawie opinii uczestników można ocenić przydatność szkoleń realizowanych w ramach Modelu w kontekście ich zmian świadomościowych dotyczących współdziałania z innymi. Przede wszystkim podkreślili oni konieczność poszerzenia tradycyjnych sposobów nauczania/uczenia się poprzez zastosowanie uczenia się we współpracy i dzielenia się wiedzą w różnowiekowych grupach. Współpraca na płaszczyźnie międzypokoleniowej została oceniona jako podstawa wzajemnego zrozumienia: *uświadomiłem sobie, jak różnie mogą myśleć inne pokolenia; młode osoby wykazały się ciekawym spojrzeniem na wiele kwestii; od*

osób starszych można uzyskać wiele cennych i rzetelnych informacji. Jednocześnie uczestnicy podkreślali także, że motywuje ich ona do dalszego rozwoju, przede wszystkim do podjęcia dalszej edukacji (*nigdy nie poprzestanę na tym etapie nauki*), konkretnych działań pro-przedsiębiorczych lub przedsięwzięć (*zorganizuję takie spotkania; myślę o założeniu własnej działalności gospodarczej; to wyjątkowa wiedza, która zmieniła moje spojrzenie na organizację i zarządzanie projektami*). Dodatkowo, badani docenili wartość uczenia się w grupie zróżnicowanej pod względem doświadczenia zawodowego i posiadanych kwalifikacji (*można nauczyć się od drugiej osoby, a samemu także być mentorem*). Warto przytoczyć wybrane odpowiedzi respondentów na pytanie „Czy Pan/Pani uświadomił/a sobie, czego nauczył/a się od innych uczestników podczas uczenia się we współpracy”, np.:

- podstawą udanej współpracy jest wzajemny szacunek,
 - świeżego spojrzenia na poruszane zagadnienia,
 - pracy w grupie zróżnicowanej wiekiem,
 - że nauka nigdy się nie kończy i każdy wiek jest dobry,
 - dobrze rozmawiać z ludźmi, którzy mogą nam doradzać,
 - nauczyłam się współpracy w grupie, a szczególnie ze starszymi, co wydawało mi się, że nie jest łatwe,
 - uświadomiłem sobie, jak różnie mogą myśleć inne pokolenia,
 - młode osoby wykazały się ciekawym spojrzeniem na wiele kwestii,
 - od osób starszych można uzyskać wiele cennych i rzetelnych informacji
- [źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań].

Dzielenie się wiedzą miało charakter dwustronny, stąd w opinii przedstawiciela kadry kierowniczej jednej z uczelni testujących Model, korzyści mogły odnieść zarówno *osoby, które niedługo będą poszukiwać swojego miejsca na rynku pracy i osoby, które mają różnorodne doświadczenia zawodowe – [...] wymiana doświadczeń jest ogromna i może umożliwić przyjęcie każdej z osób nowego punktu widzenia, także w kontekście zmian pokoleniowych* [8, 24]. Osoby prowadzące szkolenia także pozytywnie oceniły wartość zastosowania pracy w zróżnicowanych pod względem wieku, doświadczenia zawodowego oraz różnic w poziomie wiedzy i umiejętności parach. Ich zdaniem uczestnicy szybko pokonali bariery wynikające z różnic, byli wobec siebie otwarci, z dużym zaangażowaniem dzieli się wiedzą i korzystali z doświadczeń innych [8, 24]. Na podkreślenie zasługuje także przekonanie uczestników szkolenia, że prezentowana tematyka (zwłaszcza ze ścieżki rozwoju osobistego) stanowiła dla nich wartość bezpośrednią³.

³ Na pytanie *Które treści szkoleń udało się już Pani/Panu zastosować?* zawarte w ankiecie zbierającej opinie uczestników o szkoleniach udzielano następujących odpowiedzi: sposoby radzenia sobie ze stresem, metody zachowań asertywnych, zasady skutecznej komunikacji, wiedza z zakresu prowadzenia działalności przez Internet, wiedza na temat wypalenia zawodowego, wiedza psychologiczna, zarządzanie zmianą.

Na podstawie wyników testowania omawianego Modelu [8, 9] można wskazać następujące korzyści uzyskane przez uczestników szkolenia:

- wymiana doświadczeń z osobami w różnym wieku,
- możliwość lepszego zrozumienia wybranych zagadnień poprzez spojrzenie z perspektywy osoby o innych doświadczeniach zawodowych i innym poziomie wiedzy i umiejętności,
- okazja do aktywności, kontaktu z innymi (szczególnie dla osób 50+, nieaktywnych zawodowo),
- nabycie umiejętności radzenia sobie w różnych sytuacjach w życiu zawodowym i osobistym,
- rozwinięcie mocnych stron i poznanie siebie z innej strony,
- możliwość dwukierunkowego dzielenia się wiedzą,
- pokonywanie barier językowych i poznawczych wynikających z różnic w wieku, doświadczeniu i wykształceniu.

5. Podsumowanie

Na podstawie wyników badań, przeprowadzonych w okresie testowania Modelu można przyjąć ogólne wnioski, które potwierdzają efektywność i innowacyjność dzielenia się wiedzą i pracy w zróżnicowanych parach:

- dzielenie się wiedzą zwiększa efektywność uczenia się – zgodnie z opiniami uczestników cenne było tworzenie czegoś nowego, wspólne ustalanie rozwiązań, negocjowanie odpowiedzi, a także ich przekonanie, że posiadana wiedza i doświadczenie (wynikające z różnicy wieku, wykształcenia i doświadczenia zawodowego) mogą być użyteczne,
- praca w parach sprzyja rozwojowi umiejętności społecznych, ponieważ jest oparta na *budowaniu relacji między uczestnikami, dzięki dużej ilości interakcji*,
- wykorzystanie koncepcji dzielenia się wiedzą i pracy w parach w kształceniu ustawicznym może być symulacją zjawisk zachodzących w środowisku pracy. *Zróżnicowana pod względem wieku, wykształcenia i doświadczeń grupa studencka (element diversity) jest bardzo podobna do środowiska pracy, gdzie również współpracuje się z różnymi osobami, a więc udział w tak prowadzonych zajęciach dla młodszych uczestników może stanowić pewien rodzaj treningu przed wejściem na rynek pracy* [9, 32].

Należy jednak podkreślić, że zagadnienie dzielenia się wiedzą z wykorzystaniem pracy w zróżnicowanych parach wymaga z pewnością dalszych badań.

Literatura

- [1] **Arredondo P.:** *Successful Diversity Management Initiatives: A blueprint for planning and implementation*, Sage Publications Ltd., Londyn 1996.
- [2] *Australian Center for International Business Model For Diversity Management: Adding Value Through HRM 2001 produced for the Department of Immigration and Multicultural and Indigenous Affairs in Cooperation with the Australian Centre for International Business*, "The International Journal of Human Resource Management", Vol. 20, No. 2, February 2009.
- [3] **Burzyńska M., Klos M.:** *Perspektywy kształcenia ustawicznego w uczelni. Dobre praktyki projektu*, Wyd. WSB, Piła 2014.
- [4] Diversity, www.diversity.com (05.05.2011).
- [5] **Durska M.:** *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i biznes” 2009, 1-4.
- [6] **Klos M.:** *Zarządzanie różnorodnością a imperatyw zarządzania pokoleniami*, [w:] Organizacja i Zarządzanie, pod. red. J. Lewandowskiego, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 52, Łódź 2013.
- [7] **Klos M.:** *Wpływ talentów na potencjał rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa, pod. red. J. Skalika, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [8] PrePost Consulting Alicja Zajączkowska, 2014a, *Raport nr 2 z ewaluacji okresowej wstępnej wersji produktu finalnego pt. „Model kształcenia przez całe życie oparty na koncepcji dzielenia się wiedzą i adaptacji coachingu i mentoringu na gruncie edukacji ustawicznej”*.
- [9] PrePost Consulting Alicja Zajączkowska 2014b, *Raport końcowy z ewaluacji wstępnej wersji produktu finalnego pt. „Model kształcenia przez całe życie oparty na koncepcji dzielenia się wiedzą i adaptacji coachingu i mentoringu na gruncie edukacji ustawicznej”*.

THE USE OF KNOWLEDGE SHARING CONCEPTION IN DIVERSITY MANAGEMENT

Summary

This article is based on experience and scientific interests of authors. Diversity phenomenon, its determinants led by the practice of knowledge sharing are the subject of this thesis. The aim is the attempt to understand the dilemmas associated with defining diversity and representation of concept, that was comprehensively developed and tested in innovative project. The article indicates the current perception of the diversity against the policy of equal opportunities and describes the model of lifelong learning, that assumptions can be used in development of HR potential in the enterprises. It is evidenced by presented the results of testing the concept of sharing knowledge among diverse people in terms of, among others, their age and experience.

DANIEL GAJDA

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

STEREOTYPY W ZARZĄDZANIU TALENTAMI

Artykuł omawia kwestię stereotypów w zarządzaniu talentami. W ramach opracowania autor identyfikuje wybrane stereotypy w zarządzaniu talentami, a następnie dokonuje ich interpretacji w perspektywie decyzji menedżerskich podejmowanych we współczesnej organizacji. Na podstawie interpretacji stereotypowych poglądów sformułowano wskazówki dla menedżerów i specjalistów ds. personalnych dotyczące zarządzania talentami. Podstawę prowadzonych rozważań stanowi przegląd piśmiennictwa naukowego, ze szczególnym uwzględnieniem wyników międzynarodowych badań empirycznych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

1. Wstęp

Blisko dwie dekady od ogłoszenia przez konsultantów firmy doradczej McKinsey „wojny o talenty” [Michaels, Handfield-Jones i Axelrod, 2001], zarządzanie talentami¹ wciąż jest postrzegane jako jeden z ważniejszych problemów współczesnego zarządzania [Ashton i Morton, 2005; White, 2009; Beheshtifar i Kamani-Fard, 2013; Dries, 2013]. Przegląd piśmiennictwa naukowego, a także opinie krążące wśród teoretyków i praktyków zarządzania, pozwalają na stwierdzenie, iż szereg poglądów dotyczących zarządzania talentami może mieć charakter stereotypów. Do takich stereotypów należą między innymi następujące stwierdzenia: (1) talent jest cechą wyłącznie wrodzoną [Ericsson, Krampe i Tesch-Romer, 1993; Dries, 2013], (2) talent ujawnia się niezależnie od warunków organizacyjnych [Groysberg, Sant i Abrahams, 2008], (3) implementacja programów zarządzania talentami ma motywacyjne oddziaływanie na pracowników [Mehta, 2011].

¹ W niniejszym opracowaniu talent jest rozumiany jako wybitne zdolności twórcze, uzdolnienia do czegoś [Kamińska-Szmaj, 2005]. Z kolei za pracownika utalentowanego uważa się pracownika wykazującego ponadprzeciętny potencjał rozwojowy, który posiada unikalne, wyjątkowo rozwinięte kompetencje oraz uzyskuje ponadprzeciętne wyniki [Chodorek, 2012].

Decyzje menedżerskie podejmowane w oparciu o stereotypy mogą pociągnąć za sobą szereg negatywnych konsekwencji dla całej organizacji. W artykule dokonano przeglądu wyników międzynarodowych badań empirycznych, na podstawie których dokonano interpretacji kilku stereotypowych poglądów dotyczących zarządzania talentami. Celem artykułu jest więc identyfikacja wybranych stereotypów w zarządzaniu talentami oraz dokonanie ich interpretacji z perspektywy decyzji menedżerskich we współczesnej organizacji.

2. Uwagi związane ze stereotypem pierwszym: talent jest wyłącznie cechą wrodzoną

W powszechnym przekonaniu ponadprzeciętne zdolności ludzi w jakiejś dziedzinie są wrodzone lub dziedziczone genetycznie [Ericsson, Krampe i Tesch-Romer, 1993]. Taki pogląd głoszony był już na przełomie XIX i XX wieku przez angielskiego antropologa – sir Francis Galtona [1869; 1979]. Wspomniany autor, na podstawie prowadzonych przez siebie badań nad zdolnościami kolejnych pokoleń, stwierdził, że są one cechą naturalną i przekazywaną dziedzicznie potomstwu. Z upływem czasu poglądy Galtona zaczęły budzić wątpliwości [Ericsson, Krampe i Tesch-Romer, 1993]. Przyczyniły się do tego między innymi badania prowadzone przez Blooma [1985], który dążąc do wskazania kluczowych czynników w rozwoju talentu, przestudiował życiorysy 120 wybitnych postaci ze świata nauki i muzyki. Próba wskazania przesłanek mogących zwiastować przyszły sukces naukowcom i wykonawcom muzycznym zakończyła się niepowodzeniem [Bloom, 1985]. Dalsze badania dostarczały kolejnych dowodów na to, iż talent nie jest wyłącznie cechą wrodzoną.

Ericsson, Krampe i Tesch-Romer [1993] poddali badaniu utalentowanych muzyków studiujących grę na skrzypcach na Akademii Muzycznej w Berlinie. Badacze podzielili skrzypków na trzy grupy: „najlepszych”, „dobrych” oraz „nauczycieli muzyki”. Podział ten został dokonany w oparciu o oceny wystawione uczniom przez profesorów muzyki oraz informacje o sukcesach uczniów w otwartych konkursach. Analiza danych biograficznych nie wykazała znaczących różnic pomiędzy muzykami. Jediną cechą, która odróżniała przyszłych solistów o międzynarodowej sławie od nauczycieli muzyki stanowiła liczba godzin zrealizowanej praktyki. Naukowcy odkryli, że muzycy zaliczeni do grupy najlepszych zrealizowali średnio 7410 godzin praktyki, natomiast muzycy z grupy „dobrych” na ćwiczeniach spędzili 5301 godzin, podczas gdy „nauczyciele muzyki” jedynie 3420 godzin. W późniejszych badaniach, przeprowadzonych na grupie pianistów, uzyskano podobne wyniki. Literatura przedmiotu [Ericsson, Krampe i Tesch-Romer, 1993; Ericsson, 2004] podaje więcej

przypadków zależności pomiędzy praktyką a osiąganymi wynikami w takich dziedzinach, jak: sport, nauka, czy medycyna.

Badania te w pewnym stopniu potwierdzają działanie „zasady dziesięciu lat” (z ang. *10-year rule*) mówiącej, że zostanie ekspertem w jakiejś dziedzinie wymaga 10 lat lub 10 tysięcy godzin praktyki [Ericsson, 2006]. Czas ten może się jednak wydłużyć, jeśli praktyka podejmowana jest jedynie we własnym zakresie, bez wsparcia eksperta. Jak wskazują Ericsson i Lehman [1996], aby praktyka była skuteczna, musi być celowa i skoncentrowana na poprawie indywidualnych wyników poprzez powtarzanie i doskonalenie czynności pod okiem trenera.

Wyniki badań pokazują inny obraz talentu, niż powszechnie przyjęto. Jeśli talent jest produktem trwałej, zamierzonej praktyki, każdy pracownik organizacji jest zdolny do osiągnięcia wysokich wyników, a nie tylko ci pracownicy, którzy zostali „obdarzeni” talentem.

3. Uwagi związane ze stereotypem drugim: talent ujawnia się niezależnie od warunków organizacyjnych

Autorzy publikacji z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi [np.: Frank i Taylor, 2004; Mehta, 2011] podkreślają, że odejścia utalentowanych pracowników oraz znalezienie na ich miejsce godnych następców należy do największych wyzwań, przed którymi stoją współczesne organizacje. Dla niektórych menedżerów rozwiązanie problemu ze znalezieniem utalentowanych pracowników jest proste – można ich „podkupić” z innej firmy. Wiele przedsiębiorstw zajmujących czołowe miejsca na rynku zawdzięcza swoją pozycję zatrudnieniu właściwych ludzi na właściwych stanowiskach [Collins, 2001], dlatego też menedżerowie mogą postrzegać przejścia utalentowanych pracowników z innych firm jako sposób na rozwój własnej organizacji. Jednakże wyniki badań nad mobilnością zasobów ludzkich sugerują, że pozyskanie pracownika innej firmy nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty. Groysberg, Lee i Nanda [2008], analizując przypadki ponad tysiąca analityków inwestycyjnych z Nowojorskiej Giełdy Papierów Wartościowych, zidentyfikowali 366 przejęć pracowników. Analitycy, którzy zostali „podkupieni” przez inne firmy wykazywali spadek wydajności utrzymujący się średnio przez okres pięciu lat. Podobne odkrycia odnotowano też w innych profesjach, między innymi w zawodowej piłce nożnej [Groysberg, Sant i Abrahams, 2008].

Oczywiście nie każdego pozyskanego z innej firmy pracownika będzie charakteryzować spadek wydajności. Jak twierdzi Groysberg i Lee [2009], rezultat dokonanego przejścia będzie uzależniony od rodzaju i warunków pracy, którą podejmie pracownik, bowiem jego talent ujawni się, gdy nastąpi dopasowanie indywidualnych umiejętności do warunków organizacyjnych. Tezę tę potwierdzają

wyniki badań prowadzonych przez Groysberga, McLeana i Nohrie [2006], którzy dokonali analizy 20 przypadków byłych menedżerów firmy General Electric, zajmujących później stanowisko dyrektora wykonawczego w innych firmach. Wspomniani badacze stwierdzili, że osiągnięcia poszczególnych dyrektorów różniły się w zależności od dopasowania ich umiejętności do warunków panujących w organizacji.

Podstawowy wniosek płynący z przytoczonych wyników badań jest taki, że organizacja może nieświadomie ograniczać swoją wydajność, gdy koncentruje się na pozyskiwaniu utalentowanych pracowników z innych firm, kosztem rozwoju własnych pracowników [Groysberg, Lee i Abrahams, 2010]. Często ponadprzeciętne wyniki pracownika są rezultatem idealnego połączenia indywidualnych umiejętności oraz warunków stwarzanych przez organizację [Groysberg, 2010]. Wcześniejsze wyniki nie są więc wiarygodnym wskaźnikiem przyszłych wyników. Jeśli organizacje mają wydawać znaczne środki na „podkupienie” utalentowanych pracowników z innych firm na podstawie osiągniętych przez nich wyników w przeszłości, lepiej będzie przeznaczyć te środki na rozwój i zatrzymanie własnych „gwiazd”. Rekrutacja menedżerów ze źródeł wewnętrznych oparta na programach rozwojowych ma swoje uzasadnienie, jest bowiem tańsza i mniej dezorganizacyjna dla firmy niż rekrutacja zewnętrzna [Capelli, 2008].

4. Uwagi związane ze stereotypem trzecim: implementacja programów zarządzania talentami ma motywacyjne oddziaływanie na pracowników

Wiele organizacji stawia sobie za cel identyfikację pracowników o wysokim potencjale oraz inwestowanie w ich rozwój, nawet kosztem alokacji zasobów w rozwój pozostałych pracowników, w nadziei, że w przyszłości staną się liderami organizacji [Ready, Conger i Hill, 2010]. Według prowadzonych w międzynarodowych przedsiębiorstwach badań, aż 98% firm tworzy listę pracowników o wysokim potencjale oraz intensyfikuje działania na rzecz ich rozwoju. Ponadto, w ramach tych samych badań 93% organizacji zadeklarowało, iż pracownicy o wysokim potencjale awansują szybciej, niż pozostali pracownicy [Ready, Conger i Hill, 2010]. Powyższe praktyki są oparte na założeniu o motywacyjnym wpływie programów zarządzania talentami na pracowników [Mehta, 2011]. Wyniki prowadzonych badań potwierdzają to założenie, lecz jedynie w odniesieniu do pracowników, którzy zostali objęci programami rozwojowymi. W przypadku pozostałych pracowników jest możliwy spadek motywacji do pracy i niechęć do dalszego rozwoju.

Ponad 30 lat temu, naukowcy pracujący dla izraelskich sił obronnych przeprowadzili interesujące badania, wykazujące zależność między przypisanym żołnierzom statusem a uzyskiwanymi przez nich wynikami w trakcie ćwiczeń wojskowych. Na potrzeby badań 105 uczestników szkolenia wojskowego zostało losowo przyporządkowanych do jednej z trzech grup żołnierzy: o wysokim, przeciętnym oraz nieznanym potencjale. Żołnierze zostali poinformowani o przypisanym im statusie, jednak nie mieli świadomości, iż dobór został dokonany w sposób losowy. Każdą z trzech grup podzielono dodatkowo na cztery zespoły ćwiczeniowe. Wszystkie grupy uczestniczyły w szkoleniu wojskowym, a rezultaty uzyskiwane przez żołnierzy w trakcie ćwiczeń stanowiły podstawę wnioskowania. Okazało się, że wyniki żołnierzy przydzielonych do zespołów o wysokim potencjale znacznie przewyższały rezultaty osiągane przez żołnierzy przypisanych do zespołów o przeciętnym oraz nieznanym potencjale. Co więcej, uczestnicy szkolenia przyporządkowani do zespołów o największym potencjale wyrazili większą satysfakcję z przebiegu ćwiczeń oraz większą motywację do dalszego szkolenia [Eden i Shani, 1982].

Osiągnięcie wysokich wyników przez żołnierzy przypisanych do grupy o wysokim potencjale mogło być rezultatem działania „efektu Pigmaliona” lub „efektu samospełniającego się proroctwa”. Pierwszy z nich polega na spełnianiu się pozytywnego oczekiwania wobec danej jednostki na skutek wytworzenia takiego oczekiwania [Rosenthal & Jacobsen, 1968]. Z kolei „efekt samospełniającego się proroctwa” jest zjawiskiem polegającym na tym, że określenie oczekiwań w stosunku do własnych zachowań lub określonych zdarzeń wpływa na spełnienie tychże oczekiwań [Merton, 1968a].

Żołnierze przypisani do grupy o przeciętnym i niskim potencjale mogli natomiast doświadczyć działania „efektu Golema”, będącego odmianą „efektu Pigmaliona”. „Efekt Golema” polega na tym, iż jednostka, pod wpływem czyichś negatywnych oczekiwań, zaczyna zachowywać się zgodnie z tymi oczekiwaniami, nawet jeśli kontekst sytuacyjny tego nie wymuszał [Babad, Inbar i Rosenthal, 1982].

Powyższe wyniki badań sugerują, że samo przypisanie pracownika do grona osób o wysokim potencjale może spowodować wzrost jego motywacji do działania, a w rezultacie znaczącą poprawę wyników, ale też spadek motywacji u osób, które nie zostały zaliczone do grona utalentowanych.

Rezultaty prowadzonych przez Zuckermana badań sugerują, iż działanie omawianych efektów może zostać spotęgowane. Zuckerman [1965], analizując kariery laureatów Nagrody Nobla, dostrzegł, że znani naukowcy cieszą się większym uznaniem dla ich pracy, w porównaniu z mniej znanymi naukowcami, którzy realizują podobne badania. Wskutek tego, słynni naukowcy mają większy dostęp do funduszy potrzebnych na badania, a rezultaty ich badań charakteryzują się większą dokładnością i są uzyskiwane znacznie szybciej. Merton [1968b]

określa powyższe zjawisko mianem „efektu św. Mateusza”², bowiem jego istota nawiązuje do zawartej w Ewangelii św. Mateusza sentencji: „Albowiem wszelkiemu mającemu będzie dane i obfitować będzie, a temu, który nie ma i to, co się zda mieć, będzie wzięte od niego” [Mt 25, 29]. Pomimo, iż występowanie „efektu św. Mateusza” zidentyfikowano pierwotnie w odniesieniu do nauk ścisłych i literatury, efekt ten ujawnia się także w innych dziedzinach, np. naukach społecznych, socjologii, psychologii wychowawczej, naukach prawnych i biologii [Rigney, 2010].

Analizując przytoczone wyniki badań w kontekście zarządzania talentami można stwierdzić, że samo umieszczenie osoby na liście pracowników o wysokim potencjale spowoduje zwiększenie jej motywacji do poprawy wyników, niezależnie od tego, czy charakteryzuje się ona wysokim, czy też przeciętnym potencjałem. Ponadto, wcześniejsze sukcesy pracownika mogą rzutować na pozytywne postrzeganie kolejnych jego osiągnięć, nawet jeśli nie wykazywał on jak dotąd ponadprzeciętnego potencjału.

5. Implikacje dla praktyki zarządzania talentami

Do podejmowanych przez menedżerów decyzji w zakresie zarządzania talentami zalicza się między innymi: inwestowanie w rozwój utalentowanych pracowników, nawet kosztem szkolenia pozostałych pracowników, „podkupywanie gwiazd” z innych firm, czy też wdrażanie programów zarządzania talentami z myślą o zmotywowaniu personelu do poprawy wyników. Na podstawie dokonanego przeglądu piśmiennictwa naukowego można jednak stwierdzić, że działania te są oparte na tzw. stereotypowym myśleniu. Decyzje menedżerskie w zakresie zarządzania talentami podejmowane w oparciu o stereotypy mogą pociągnąć za sobą szereg negatywnych konsekwencji dla całej organizacji. Uwidacznia się zatem potrzeba opracowania wskazówek dla menedżerów i specjalistów ds. personalnych dotyczących zarządzania talentami, których podstawą jest analiza wyników międzynarodowych badań empirycznych. Mając na uwadze wcześniejsze rozważania dotyczące stereotypów w zarządzaniu talentami, autor opracowania dostarcza następujących sugestii: (1) stwórz możliwość celowej praktyki, (2) „wyhoduj” własne „gwiazdy”, zamiast je „kupować”, (3) otwórz programy rozwojowe na wszystkich pracowników.

5.1. Stwórz możliwość celowej praktyki

Wyniki badań sugerują, że talent może być produktem trwałej, zamierzonej praktyki, w związku z czym każdy pracownik organizacji jest zdolny do osiągnięcia

² Odkrycie „efektu św. Mateusza” często przypisuje się Mertonowi, podczas gdy pierwotne badania tego zjawiska były prowadzone przez Zuckermana [1965].

wysokich wyników, a nie tylko ci, którzy zostali „obdarzeni” talentem. Stworzenie swoim pracownikom możliwości celowej praktyki w miejscu pracy, ze względu na ich bieżące obowiązki, jest zadaniem trudnym [Ericsson, Prietula i Cokely, 2007]. Poszczególne elementy pracy można jednak świadomie usprawnić i rozwinąć w krótkim czasie [Colvin, 2008]. Warto w tym miejscu rozważyć przykład jednego z podstawowych obowiązków na wielu stanowiskach pracy – prezentowania. Część pracowników odczuwa silny dyskomfort w trakcie publicznych wystąpień, który wiąże się z obawami przed popełnieniem błędu, wystąpieniem problemów technicznych, czy też krytyką odbiorców. Istnieją jednak proste techniki, poprawiające umiejętność prezentowania oraz pomagające przezwyciężyć stres towarzyszący wystąpieniom. Ericsson, Prietula i Cokely [2007], we współpracy z wiodącą szkołą teatralną, opracowali zestaw ćwiczeń aktorskich, mających pomóc menedżerom w poprawie swoich kompetencji w zakresie prezentowania. Po wykonaniu ćwiczeń menedżerowie wykazywali znaczącą poprawę swojej prezencji i umiejętności perswazji oraz zwiększenie charyzmy, co składa się na trzy zasadnicze elementy skutecznej prezentacji.

5.2. „Wyhoduj” własne „gwiazdy”, zamiast je „kupować”

Wyniki badań nad mobilnością zasobów ludzkich wskazują, że talent nie może być łatwo przenoszony z jednej organizacji do drugiej [Groysberg, 2010]. Przejęcie utalentowanego pracownika z innej firmy wiąże się ze sporym wydatkiem, a także niższą jego wydajnością w początkowym okresie pracy dla nowej organizacji [Groysberg, Sant i Abrahams, 2008; Capelli, 2008]. Bardziej efektywną strategią będzie skoncentrowanie się na pracownikach, którzy nie osiągają najlepszych wyników, lecz posiadają ponadprzeciętny potencjał [Groysberg, Lee i Abrahams, 2010]. Takie podejście przyjął, między innymi, koncern General Electric, który poszukuje potencjalnych kandydatów na menedżerów wśród studentów realizujących staże w firmie. Kandydaci są zatem oceniani już w trakcie studiów, na długo przed ich zatrudnieniem. W ocenie kandydatów, rekruterzy General Electric nie zwracają uwagi na wcześniejsze osiągnięcia (np. nazwę ukończonej uczelni, wyniki egzaminów, ocenę na dyplomie), lecz na potencjał kandydata³. Dla kandydatów wykazujących ponadprzeciętny potencjał General Electric stwarza możliwość dalszego rozwoju poprzez organizowanie zajęć warsztatowych, coaching oraz rotację w pracy. Dzięki orientacji na rozwijanie własnych gwiazd, koncern General Electric przez dziesięciolecia znajdował się kilka kroków przed konkurentami, pomimo, iż wielu menedżerów tej firmy zostało zwabionych wartościowymi kontraktami przez inne przedsiębiorstwa [Colvin, 2008].

³ Ocenie podlega przykładowo umiejętność przekonania innych do realizacji wspólnych projektów, pomimo braku formalnej władzy.

5.3. Otwórz programy rozwojowe na wszystkich pracowników

Na podstawie interpretacji przytoczonych wcześniej wyników badań można stwierdzić, że sam fakt objęcia wybranych pracowników programem rozwoju talentów, dzięki działaniu „efektu Pigmaliona” i „efektu samospełniającego się proroctwa”, spowoduje wzrost ich motywacji do osiągnięcia lepszych wyników. Niestety, wdrożenie takiego programu może też skutkować utratą motywacji do pracy wśród pracowników, którzy nie zostali zaliczeni do utalentowanych. Biorąc pod uwagę, że programami rozwoju talentów obejmuje się (w warunkach polskich) zazwyczaj od 1% do 5% załogi [Jarosławska, 2011], okazuje się, że wdrożenie takiego programu może sprawić więcej problemów niż przynieść korzyści. Rozwiązaniem pozwalającym na uniknięcie spadku motywacji znacznej części personelu (który nie został objęty programem) jest demokratyzacja możliwości rozwojowych, a więc otwarcie programów rozwojowych na wszystkich pracowników. Dzięki takiej decyzji każdy członek organizacji zyska możliwość doskonalenia swoich kompetencji, a organizacja odróżni osoby, które wykazują chęć rozwoju, od osób, które uczestniczą w szkoleniach jedynie „pod przymusem”. Przykład takiego podejścia do rozwoju pracowników reprezentuje firma Zappos – amerykański detalista zajmujący się sprzedażą obuwia za pośrednictwem Internetu. W celu rozwijania utalentowanych pracowników działu Call centre, Zappos opracował ponad dwadzieścia różnych programów szkoleń i praktyk, rozwijających różne grupy umiejętności istotnych z punktu widzenia wydajności. Opanowanie określonego zestawu umiejętności wiąże się z niewielką podwyżką poziomu płacy. To, czy dane umiejętności są rozwijane oraz tempo rozwoju leży *de facto* w gestii pracownika [Hsieh, 2010]. Tym sposobem poszczególni pracownicy posiadają możliwość kształtowania własnej ścieżki rozwoju, a Zappos zyskuje skuteczną metodę identyfikacji najbardziej ambitnych i zmotywowanych pracowników.

6. Podsumowanie

Od blisko dwudziestu lat na rynku pracy toczy się „wojna o talenty”. Pomiędzy realizacją wielu badań nad istotą talentu człowieka, szereg poglądów w zakresie zarządzania talentami w organizacji jest opartych na tzw. stereotypowym myśleniu. Na podstawie przeglądu piśmiennictwa autor dokonał identyfikacji trzech następujących stereotypów w zarządzaniu talentami: (1) talent jest cechą wyłącznie wrodzoną, (2) talent ujawnia się niezależnie od warunków organizacyjnych, (3) implementacja programów zarządzania talentami ma motywacyjne oddziaływanie na pracowników.

Wyniki międzynarodowych badań empirycznych podają w wątpliwość powyższe poglądy. Na podstawie badań stwierdzono, iż talent nie jest wyłącznie

cechą wrodzoną, ale może być także produktem trwałej, zamierzonej praktyki. Jak pokazują wyniki innych badań, talent nie może być łatwo przenoszony z jednej organizacji do drugiej, ponieważ ujawnia się jedynie w określonych warunkach organizacyjnych. Ponadto, wyniki badań wskazują, że implementacja programu zarządzania talentami spowoduje wzrost motywacji u pracowników objętych programem, lecz jednocześnie może wywołać spadek motywacji wśród pracowników, którzy nie zostali zaliczeni do utalentowanych.

Decyzje menedżerskie podejmowane w oparciu o stereotypy mogą pociągnąć za sobą szereg negatywnych konsekwencji dla całej organizacji. Mając na uwadze interpretacje stereotypowych poglądów dotyczących zarządzania talentami, autor dostarcza menedżerom i specjalistom ds. personalnych następujących sugestii: (1) stwórz możliwość celowej praktyki, (2) „wyhoduj” własne „gwiazdy”, zamiast je „kupować”, (3) otwórz programy rozwojowe na wszystkich pracowników.

Powyższe rozważania nie wyczerpują oczywiście podjętej w artykule tematyki. Istnieje wyraźna potrzeba prowadzenia dalszych badań nad stereotypami w zarządzaniu talentami, głównie w zakresie ich identyfikacji i interpretacji. Wnioski płynące z tych badań mogą posłużyć za podstawę w podejmowaniu decyzji menedżerskich we współczesnej organizacji.

Literatura

- [1] **Ashton Ch., Morton L.:** *Managing talent for competitive advantage*. Strategic HR Review. Vol. 4, Issue 5, 2005, ss. 28-31.
- [2] **Babad E.Y., Inbar J., Rosenthal R.:** *Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers*. Journal of Educational Psychology. Vol. 74, 1982, ss. 459-474.
- [3] **Beheshtifar M., Kamani-Fard F.B.:** *Talent Pool: A Main Factor to Success*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol. 4, No. 12, 2013, ss. 307-315.
- [4] **Bloom B.:** *Developing talent in young people*. Ballantine Books, New York, 1985.
- [5] **Capelli P.:** *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review. March Issue, 2008, ss. 74-81.
- [6] **Chodorek M.:** *The Place and Role of Talent Management in the Positive Organizational Potential: An Empirical Study of Companies Operating in Poland*. Competition Forum. American Society for Competitiveness Publication, Vol. 10, No. 2, 2012, ss. 15-27.
- [7] **Collins J.:** *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. Harper Business, New York 2001.
- [8] **Colvin G.:** *Talent is overrated. What Really Separates World-class Performers from Everybody Else*. Penguin Books Ltd., London 2008.
- [9] **Dries N.:** *The psychology of talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review. Vol. 23, 2013, ss. 272-285.

- [10] **Eden D., Shani A.B.:** *Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance.* Journal of Applied Psychology. Vol. 67(2), 1982, ss. 194-199.
- [11] **Ericsson K.A., Lehman A.C.:** *Expert and exceptional performance: Evidence of maximal adaptation to task constraints.* Annual Review of Psychology. Vol. 47, 1996, ss. 273-305.
- [12] **Ericsson K.A.:** *Deliberate practice and the acquisition and maintenance of expert performance in medicine and related domains.* Academic Medicine. Vol. 79(10), 2004, ss. 70-81.
- [13] **Ericsson K.A.:** *The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance.* In: Ericsson K.A., Charness N., Feltovich P.J., Hoffman, P.R. (eds.). The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, Cambridge University Press, Cambridge 2006.
- [14] **Ericsson K.A., Krampe R.T., Tesch-Romer C.:** *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance.* Psychological Review. Vol. 100(3), 1993, ss. 363-406.
- [15] **Ericsson K.A., Prietula M.J., Cokely E.T.:** The making of an expert. Harvard Business Review. Vol. 85(7-8), 2007, ss. 114-121.
- [16] Ewangelia według św. Mateusza, Rozdział 25, werset 29, [w:] Biblia, to jest księgi Starego i Nowego Testamentu. Tom IV, przekład ks. Jakuba Wujka, Wydawnictwo com sp. z o.o., Inowrocław.
- [17] **Frank F.F., Taylor C.R.:** *Talent Management: Trends that Will Shape the Future.* Human Resource Planning. Vol. 27, Issue 1, 2004, ss. 33-41.
- [18] **Galton F., Sir:** *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences.* Julian Friedman Publishers, London, 1869 (w artykule wykorzystano wydanie z 1979 roku).
- [19] **Groysberg B., Lee L.E.:** *Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms.* Organization Science. Vol. 20(4), 2009, ss. 740-758.
- [20] **Groysberg B.:** *Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance.* Princeton University Press, Princeton, 2010.
- [21] **Groysberg B., McLean A.N., Nohria N.:** *Are leaders portable?* Harvard Business Review. Vol. 84(5), 2006, ss. 92-101.
- [22] **Groysberg B., Lee L.E., Abrahams R.:** *What it takes to make 'star' hires pay off.* MIT Sloan Management Review. Vol. 51(2), 2010, ss. 57-61.
- [23] **Groysberg B., Lee L.E., Nanda A.:** *Can they take it with them?: The portability of star knowledge workers' performance.* Management Science. Vol. 54(7), 2008, ss. 1213-1230.
- [24] **Groysberg B., Sant L., Abrahams R.:** *When "stars" migrate, do they still perform like stars?* MIT Sloan Management Review. Vol. 50(1), 2008, ss. 41-46.
- [25] **Hsieh T.:** *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose.* Business Plus. Hachette Book Group, New York, 2010.
- [26] **Jarosińska A.:** *Wyścig po talenty trwa. Praktyki zarządzania talentami w Polsce według badania HRM partners.* Personel i Zarządzanie, Nr 9, 2013, ss. 18-22.
- [27] **Kamińska-Szmaj I. (red.):** *Milenijny słownik wyrazów obcych.* Wyd. Europa, Warszawa, 2005.

- [28] **Mehta A.:** *Human Capital Management: A Comprehensive Approach to Augment Organizational Performance*. Review of Management. Vol. 1, No. 2, 2011, ss. 44-57.
- [29] **Merton R.:** *Social theory and social structure*. Free Press, New York 1968a.
- [30] **Merton R.:** *The Matthew effect in science*. Science. No 159(3810), 1968b, ss. 56-63.
- [31] **Michaels E., Hanfield-Jones H., Axelrod B.:** *The war for talent*. Harvard Business School Press, Boston, 2001.
- [32] **Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A.:** *Are you a high potential?* Harvard Business Review, Vol. 88(6), 2010, ss. 78-84.
- [33] **Rigney D.:** *The Matthew effect: How advantage begets further advantage*. Columbia University Press, New York, 2010.
- [34] **Rosenthal R.A., Jacobson L.:** *Pygmalion in the classroom: Teacher expectations and pupils intellectual development*. Holt, Rinehart & Winston, New York, 1968.
- [35] *Słownik wyrazów obcych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1995.
- [36] **White H.L.:** *Talent Development and Management: Optimizing Human Performance in the Public Sector*. University of Pittsburgh, Pittsburgh, 2009.

STEREOTYPES IN TALENT MANAGEMENT

Summary

The article treats about stereotypes in talent management. In this paper, author identifies selected stereotypes in talent management, and interprets them in managers decisions perspective. Based on interpretation of stereotypical views, talent management guidelines for managers and HR specialists have also been formulated. The bases of the analyses, which were conducted within this article, are literary studies with particular emphasis on the results of international empirical research in the field of human resource management.

JAROSŁAW GROBELNY

**Wydział Nauk Społecznych, Instytut Psychologii
Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu**

TESTY INTELIGENCJI W OCENIE I REKRUTACJI PRACOWNIKÓW IT

W sytuacji niedoboru specjalistów z zakresu IT, ich efektywna ocena i rekrutacja jest jednym z ważniejszych zadań dla działów HR. Popularną praktykę oceny i uwzględniania jedynie technicznych kompetencji podczas rekrutacji (np. znajomości języka programowania) zestawiono z propozycją wykorzystywania testów inteligencji. Ogólny poziom inteligencji to jeden z najlepiej przebadanych i potwierdzonych predyktorów efektywności zawodowej. Przedstawiono wyniki badań potwierdzających, że w przypadku pracowników IT również warto stosować w ocenie i rekrutacji testy inteligencji, jednocześnie wskazując, że ogólny współczynnik inteligencji jest skuteczniejszy w szacowaniu efektywności pracowników niż poszczególne, specyficzne zdolności poznawcze.

1. Wstęp

We współczesnej gospodarce silny wpływ na sukces organizacji ma informatyzacja procesów oraz sprawne wykorzystanie narzędzi IT wspierających zarządzanie i działalność przedsiębiorstwa. Również same usługi IT stały się znaczącym (i ciągle rozwijającym się) sektorem. Generuje to potrzebę pozyskiwania wysoce wykwalifikowanych specjalistów z zakresu technologii informatycznych. Ich zatrudnienie oraz utrzymanie w organizacji jest jednym z podstawowych, a zarazem najtrudniejszych zadań działów HR [Latimer, 2002].

Pomimo rosnącego zapotrzebowania na pracowników o wspomnianej specjalizacji, na rynku pracy utrzymuje się tendencja dużego niedoboru osób o potrzebnych w branży IT kwalifikacjach. Opinię o chronicznym braku kandydatów na stanowiska programistów i innych specjalistów IT podzielają zarówno praktycy z obszaru HR [Majdan, 2015], jak i badacze zajmujący się rynkiem pracy [Latimer, 2002]. Negatywne są również prognozy dotyczące kandydatów w przyszłości – podejrzewa się, że ich niedobór utrzyma się na wysokim poziomie lub będzie rósł [Berska, 2014].

1.1. Problemy w rekrutacji pracowników IT

Taka sytuacja prowadzi do szeregu problemów podczas rekrutacji i oceny pracowników o tej specjalizacji. Współczesne modele rekrutacji zakładają sprawdzanie zarówno kwalifikacji kandydata pod kątem stawianych mu w przyszłej pracy zadań i obowiązków, możliwości adaptacji do środowiska pracy, ale również psychologicznego dopasowania zatrudnianej osoby do organizacji (jej kultury, wartości, misji i innych czynników), w której będzie pracował [Terelak i Jankowska, 2009]. Proces oceny kandydatów uwzględniający wszystkie trzy wymienione aspekty jest złożony i czasochłonny, oraz zakłada surową selekcję. Niestety, w obliczu dużego niedoboru kandydatów ciężko realizować w pełni te założenia i dodatkowo zwiększać stopień surowości prowadzonej rekrutacji. W związku z tym, wśród praktyków zajmujących się poszukiwaniem i zatrudnianiem pracowników z obszaru IT pojawia się coraz popularniejsze przekonanie, stające się pewnym standardem rekrutacyjnym, zakładające, że pracowników zajmujących się technologiami informatycznymi wystarczy (lub należy) zatrudniać jedynie w oparciu o sprawdzanie pojedynczych czynników, związanych z wiedzą lub umiejętnościami technicznymi (np. znajomość konkretnego języka programowania lub doświadczenie w pracy z wybraną technologią) [Spolsky, 2006]. W związku z tym podejmowane są decyzje o włączeniu do procedury selekcji jedynie tych narzędzi, które sprawdzą pojedynczy czynnik – np. testu wiedzy czy umiejętności z zakresu języka programowania. Uzasadnieniem takich decyzji może być przekonanie, że w obliczu zbyt małej liczby zgłoszeń kandydatów do pracy, nie można „odrzucać” ich w wyniku oceny ich psychologicznych predyspozycji lub innych „miękkich” cech. Konsekwencją tak uproszczonego procesu oceny kandydata jest oczywiście zwiększone prawdopodobieństwo podjęcia niewłaściwej decyzji dotyczącej zatrudnienia, która odbija się negatywnie zarówno na kandydacie, jak i na organizacji.

1.2. Konsekwencje procedur oceny i rekrutacji kandydatów

Zatrudnienie niewłaściwego (niekompetentnego lub niedopasowanego do stanowiska) kandydata wiąże się z szeregiem negatywnych zjawisk dla samego zainteresowanego, wśród których wymienić można stres związany z niemożliwością podołania wymogom stanowiska pracy, obniżenie samooceny czy utrudnienia w dalszym poszukiwaniu pracy [Czarnota-Bojarska, 2009].

Z perspektywy przedsiębiorstwa podejmującego decyzję o sposobie prowadzenia rekrutacji ważniejsze są jednak te konsekwencje, które negatywnie wpłyną na działanie całości organizacji. Wśród tych wymienić należy przede wszystkim koszty podjęcia niewłaściwej decyzji o zatrudnieniu – zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie, które występują na trzech różnych etapach związanych

z naprawianiem sytuacji – fazy odejścia, pozyskiwania i adaptacji [Latimer, 2002]. Koszty bezpośrednie to te, które przedsiębiorstwo może w jednoznaczny sposób zidentyfikować i zaksięgować – np. koszty związane z zaproszeniem na rozmowę nowych kandydatów, ponowne opublikowanie ogłoszenia o pracę czy powtórzenie szkolenia dla nowego pracownika, który musi zastąpić osobę, która okazała się niekompetentna lub odeszła po okresie próbnym. Koszty pośrednie również dotyczą firmę, jednak są trudne do zidentyfikowania lub ponosi je wiele działów jednocześnie, przez co trudniej je wyśledzić. Należy tu wymienić takie czynniki, jak straty związane z błędnym wykonaniem pracy przez niekompetentnego pracownika, mniejsza produktywność tej osoby, brak produktywności w przypadku, kiedy niewłaściwie zatrudniony pracownik odejdzie lub zostanie zwolniony, pozostawiając wakat, czy niższa produktywność jego następnym podczas okresu adaptacji. Latimer [2002] szacuje, że koszty zastąpienia pracownika, który został zwolniony lub odszedł z organizacji wskutek niewłaściwej decyzji o zatrudnieniu są w przybliżeniu równe półrocznemu wynagrodzeniu tego pracownika, i większość z nich to koszty pośrednie. Różne są też źródła omawianych kosztów, w zależności od etapu zastępowania pracownika. W pierwszej fazie, związanej bezpośrednio ze zwalnianiem lub odejściem pracownika, przeważają koszty bezpośrednie, takie jak wypłata zaległego urlopu, czy prawnie uwarunkowane opłaty związane z rozwiązaniem umowy. Obecne są jednak również koszty pośrednie, np. w postaci następstw dysfunkcyjnych zachowań, które może przejawiać zwalniany pracownik, obniżenia efektywności całego zespołu w związku z trudną sytuacją, jaką jest zwolnienie lub utrata wiedzy organizacyjnej. W kolejnym etapie – pozyskiwaniu zastępstwa – również przeważają koszty bezpośrednie, w postaci opłat związanych z prowadzeniem rekrutacji oraz wynagrodzeniem osób, które ją prowadzą. Następnie, podczas adaptacji pracownika zastępującego niekompetentną lub niedopasowaną do organizacji osobę, możemy mieć do czynienia z licznymi kosztami pośrednimi, będącymi efektem obniżonej efektywności na etapie przystosowania do pracy, który zajmuje średnio dwa do trzech miesięcy [Latimer, 2002]. Należy również uwzględnić konieczność ponownego przeszkolenia pracownika przez trenera zewnętrznego (co związane jest z bezpośrednią opłatą) lub innego pracownika (co z kolei obniża jego produktywność z powodu dodatkowych zobowiązań).

Argumentów za prowadzeniem procesów rekrutacji, które obejmują weryfikację psychologicznych predyspozycji i dopasowania człowieka do organizacji, należy szukać nie tylko wśród negatywnych następstw omijania tego procesu, ale również pozytywnych konsekwencji jego wdrażania. Większość badań dotyczy wpływu funkcjonowania infrastruktury IT na wyniki przedsiębiorstwa lub interwencji prowadzonych na poziomie organizacyjnym [np. Allmendiger, 2003, Stantchev, Petruch i Tamm, 2013]. Istnieje jednak również szereg danych potwierdzających, że ogólne działania z zakresu HR na poziomie pracowników

mają związek z efektami na poziomie całej organizacji i jej wyników [np. Bassi i McMurrer, 2004; Wright i inni, 2005], i to niezależnie od branży, w której działa [Bartel, 2004]. Dodatkowe badania uszczegóławiają te odkrycia, wskazując, że konkretne wprowadzanie zaawansowanych i surowszych procedur rekrutacji wiąże się z lepszymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw, nawet w trudnej sytuacji ekonomicznej na rynku [Kim i Ployhart, 2014].

Podsumowując, można przytoczyć przekonujące dowody uzasadniające prowadzenie złożonych procedur selekcji kandydatów, wykraczających poza sprawdzanie pojedynczych, technicznych umiejętności. Oczywiście, z perspektywy pracownika działu personalnego zatrudnienie jedyne kandydata (lub jednego z niewielu) wydaje się być racjonalnym posunięciem wobec perspektywy braku pracownika, podobnie, jak rekomendowanie przez konsultanta z zewnętrznej agencji zatrudnienia kandydata, który nie spełnia wszystkich wymagań klienta, jednak jedyną alternatywą wobec takiego działania jest niezrealizowanie zlecenia na rekrutację. Jednocześnie, poważne konsekwencje następujące po zatrudnieniu takiego kandydata mogą skłonić do rozważań, czy tańszym i w dłuższej perspektywie korzystniejszym dla organizacji wyjściem nie będzie faktyczna surowa selekcja i przeznaczenie większych środków na pozyskanie następnych kandydatów do oceny. W takim przypadku kwestią do rozważenia jest dobór kryteriów oceny kandydatów i narzędzi, które stosowane będą podczas selekcji zawodowej.

1.3. Kryteria oceny i selekcji kandydatów

Przy doborze kryteriów, pod względem których testowani będą kandydaci do pracy, można kierować się wiedzą ekspercką lub intuicją, lub, co jest bardziej uzasadnione, konkretnymi, dostosowanymi do sytuacji i specyfiki prowadzonej rekrutacji, dowodami pochodzącymi z badań empirycznych. Takie podejście, nazywane praktyką lub zarządzaniem opartym na dowodach, zyskuje sukcesywnie coraz większe grono zwolenników [Rousseau, 2006]. Niestety, wciąż znaczna część menedżerów i praktyków (również zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi) woli opierać swoje decyzje na poradnikach lub opiniach konsultantów, którzy pomimo braku dowodów swojej działalności, prezentują dużo wyższy poziom pewności co do słuszności wygłaszanych opinii. Tymczasem opieranie swoich decyzji na najlepszych dostępnych dowodach empirycznych jest jednym z podstawowych środków do unikania negatywnych konsekwencji źle zaprojektowanego systemu rekrutacji kandydatów.

Jednym z najdokładniej przebadanych konstruktów pod względem determinacji sukcesu zawodowego i efektywności w pracy jest inteligencja. Na potrzeby dalszych rozważań przyjmuje się za Schmidtem [2009], że inteligencja, czyli inaczej ogólne zdolności poznawcze, to umiejętność do prawidłowego rozumowania

na poziomie abstrakcji (ogólnych konceptów) oraz umiejętność apriorycznego rozwiązywania problemów, lub umiejętność do nauki – w szybkim tempie oraz skomplikowanej treści. Schmidt w swojej przeglądowej pracy [2009] przytacza wyniki licznych badań, potwierdzających silny związek między poziomem inteligencji a efektywnością pracowników. Reprezentuje on stanowisko twierdzące, że ogólne zdolności poznawcze determinują efektywność zawodową niezależnie od zawodu czy specjalizacji, która byłaby rozważana. Nawiązuje tym samym do klasycznej typologii determinantów zawodowych Smitha [1994], który również twierdził, że istnieją takie czynniki, które uniwersalnie determinują poziom efektywności, niezależnie od zawodu, i jednym z nich jest właśnie inteligencja. Z drugiej strony istnieją przekonujące przesłanki za tym, że efektywniejszą strategią jest poszukiwanie czynników, które pozwalają przewidzieć skuteczność pracownika w danym zawodzie lub węższej specjalizacji [Grobelny, 2015]. W przypadku znacznej liczby grup zawodowych, silniej z efektywnością pracowników wiążą się pojedyncze, specyficzne zdolności poznawcze (jak np. umiejętności analityczne, zdolność interpretacji danych, zdolności przestrzenne i inne), niż ogólny poziom inteligencji. Jednak, analizując stanowiska pracy związane z IT, np. korzystając z funkcjonalnej analizy pracy [Lees i Cordery, 2002], należy zakwalifikować je jako zajęcia związane z pracą z danymi charakteryzującą się bardzo dużą złożonością. W przypadku tych profesji większość autorów jest zgodna, że z powodu dużej złożoności i częstego występowania nowych problemów do rozwiązania, ogólny poziom inteligencji jest lepszym predyktorem skuteczności pracownika, niż inne, pojedyncze cechy [np. Salgado i inni, 2003; Grobelny, 2015]. Zatem, w dalszej części sprawdzony zostanie faktyczny związek między ogólnym poziomem inteligencji a efektywnością pracowników.

Najczęstszą alternatywą, jak wspomniano wyżej, wobec sprawdzania psychologicznych cech i predyspozycji wśród pracowników, jest poszukiwanie tylko pojedynczych, technicznych umiejętności. Najprostszą metodą jest w tym przypadku prowadzenie selekcji zawodowej w oparciu o doświadczenie zawodowe – zwykle wyrażane jako minimalna liczba lat, którą pracownik przepracował wcześniej w danym zawodzie lub określonej specjalizacji. Pomijając liczne merytoryczne słabości założenia, że liczba przepracowanych wcześniej lat będzie się wiązała z przyszłą efektywnością kandydata, wystarczy stwierdzić, że przeczą temu znane wyniki badań. Schmidt [2009] przedstawia dowody na to, że doświadczenie zawodowe pozwala umiarkowanie trafnie przewidywać przyszłe wyniki kandydata tylko wśród osób niedoświadczonych (od zera do trzech lat doświadczenia zawodowego), a słabo wśród osób o średnim doświadczeniu (od trzech do pięciu lat). Wśród doświadczonych pracowników (od pięciu do trzydziestu lat stażu), brak w ogóle związku między doświadczeniem, a przyszłą efektywnością w pracy. Jednocześnie, Jensen [1998] udowadnia, że w przypadku

inteligencji taka degradacja nie występuje – poziom ogólnych zdolności poznawczych cechuje stały i silny związek w całym badanym przez niego przedziale doświadczenia, czyli do pięciu lat stażu, natomiast Schmidt [2009] uzupełnił te wyniki, przedstawiając badania potwierdzające stałość omawianego związku nawet w przypadku pracowników z 12-letnim stażem zawodowym. Mechanizm, który tłumaczy te wyniki zakłada, że inteligencja pozwala pracownikom na dokładniejsze i szybsze nabywanie praktycznej wiedzy o pracy (*job knowledge*), która jest odpowiedzialna w największym stopniu za efektywne wykonywanie zadań zawodowych przez pracowników. Jednocześnie, sama liczba lat stażu zawodowego nie określa dokładnie, na ile doświadczony pracownik opanował potrzebną praktyczną wiedzę na temat pracy.

1.4. Inteligencja w rekrutacji pracowników IT

Aby zweryfikować poprawność powyższych rozważań, postanowiono przeprowadzić badania sprawdzające faktyczny związek między efektywnością pracowników z działów IT a ich poziomem inteligencji oraz specyficznymi zdolnościami zawodowymi. Przewidywano, że poziom inteligencji ogólnej będzie istotnie związany z kryterium efektywności zawodowej, zarówno w całej grupie pracowników, jak i po rozróżnieniu ich na specjalistów i menedżerów. Następnie, aby sprawdzić, czy faktycznie inteligencja ogólna jest lepszym predyktorem w przypadku tej grupy zawodowej, postanowiono sprawdzić, czy poziom pojedynczych, specyficznych zdolności poznawczych nie będzie silniej wiązał się z efektywnością pracowników niż wynik ogólny (przewidywano, że nie).

2. Badanie

W celu sprawdzenia powyższych przewidywań, przeprowadzono badanie, które miało sprawdzić związek ogólnego poziomu inteligencji oraz specyficznych umiejętności poznawczych, mierzonych testem wykorzystywanym podczas procesów rekrutacyjnych, z kryterium efektywności zawodowej, którym w tym przypadku było wynagrodzenie. Badanie prowadzono poprzez pobieranie danych z faktycznych procesów rekrutacyjnych, prowadzonych na zlecenie przez jedną z polskich agencji zatrudnienia w 2014 r. Rekrutacje były prowadzone zdalnie, poprzez internetowy system wspomagający procesy rekrutacyjne, składający się z bazy kandydatów, modułu do zarządzania dokumentami aplikacyjnymi (*Application Tracking System*) oraz modułu z wbudowanymi testami psychometrycznymi. Badani przystępowali do procesów rekrutacyjnych w odpowiedzi na ogłoszenia o pracę publikowane w czołowym polskim serwisie ogłoszeniowym. Następnie otrzymywali mailowe zaproszenie do wypełnienia konta kandydata,

na które składał się profil zawodowy i testy kompetencji. W profilu kandydaci podawali swoje wynagrodzenie, historię zatrudnienia, wykształcenia i inne istotne informacje zawodowe. Następnie wykonywali 60-minutowy test on-line (któremu towarzyszyła informacja o prowadzeniu testów weryfikacyjnych podczas spotkań). Do badania kwalifikowano jedynie osoby, które dobrowolnie wykonały wszystkie te czynności. Po tych czynnościach badani otrzymywali informację zwrotną o statusie ich uczestnictwa w rekrutacji (przedstawienie kandydatury klientowi lub odrzucenie z procesu rekrutacyjnego) oraz udziale w badaniu.

2.1. Próba badanych

W badaniu wzięło udział 357 osób, które w profilu zawodowym zaznaczyły, że ich ostatnim miejscem pracy było zatrudnienie w dziale IT (lub inna forma wykonywania pracy w tym obszarze). Badanych wybrano z całkowitej próby 5572 osób uczestniczących w procesach rekrutacyjnych podczas zbierania danych – pracownicy IT stanowili więc 6,4% wszystkich zgłaszających się kandydatów. Łączne doświadczenie kandydatów wynosiło średnio 83,8 miesięcy, przy odchyleniu standardowym 74,5 miesięcy. Doświadczenie w działach IT kandydatów wynosiło średnio 66 miesięcy, przy odchyleniu 65,5 miesięcy. 327 kandydatów posiadało wykształcenie wyższe, a 88 pracowało na stanowiskach menedżerskich.

2.2. Kryterium efektywności zawodowej

Za kryterium efektywności zawodowej w omawianym badaniu służyła wysokość miesięcznego wynagrodzenia badanych. Uczestnicy byli proszeni o podanie średniej wysokości dochodów z trzech ostatnich miesięcy. Był to dobrowolny element wykonywania profilu zawodowego – kandydaci mogli wziąć udział w rekrutacji omijając ten etap. Taki mechanizm miał zapobiegać wprowadzaniu błędnych danych przez uczestników oraz zapewniać badanym możliwość zachowania prywatnych informacji. Do badania były kwalifikowane jedynie te osoby, które podały tę informację.

W badaniach sprawdzających skuteczność różnych metod lub narzędzi selekcji zawodowej zwykle wykorzystuje się kryterium efektywności pracy (*job performance*), mierzone oceną przełożonego lub starannie zaprojektowanym testem, albo kryterium efektywności podczas treningu (*training performance*) [Schmidt, 2009]. Są to dokładne kryteria, ograniczające działanie zmiennych zakłócających, jednak ich słabością jest czasochłonność pomiaru oraz zmienność warunków (np. dwóch różnych menedżerów może oceniać pracowników na podstawie innych kryteriów, czy w oparciu o inny układ odniesienia). Alternatywą wobec tych miar są obiektywne, ilościowe normy wykonania pracy, jak właśnie

poziom wynagrodzenia, który wykorzystywany jest również jako kryterium efektywności w metaanalizach podsumowujących skuteczność narzędzi rekrutacyjnych [Chirkowska-Smolak i Grobelny, 2014]. Wynagrodzenie jest podatne na liczne zmienne zakłócające, jak sytuacja gospodarczo-ekonomiczna, patologie na rynku pracy, takie jak dyskryminacja płciowa, czy wreszcie duże zróżnicowanie średnich wynagrodzeń w różnych branżach. Założono jednak, że w przypadku analizowania danych z krótkiego czasu (3 miesiące) oraz w wąskiej, wyselekcjonowanej grupie zawodowej, wpływ tych zakłóceń będzie zminimalizowany na tyle, aby móc wykorzystać wynagrodzenia jako miarę efektywności. Sprawdzono również, na podstawie dostępnych rynkowych raportów płacowych (publikowanych przez portal www.wynagrodzenia.pl), że w przypadku np. programistów część zmienna (uznaniowa) wynagrodzenia występowała w ich systemie płacowym. W związku z tym, wynagrodzenie może odzwierciedlać efektywność pracownika na dwa sposoby – po pierwsze, osoby lepiej wykonujące swoją pracę (związaną z tym samym stanowiskiem) mogą otrzymywać wyższe wynagrodzenie, po drugie, zdolniejsi i efektywniejsi pracownicy zajmują wyższe stanowiska, co również wiąże się z wyższym poziomem płac.

2.3. Pomiar inteligencji

Inteligencja oraz specyficzne zdolności poznawcze badanych były mierzone za pomocą baterii testów kompetencji manBase, stworzonej podczas projektu badawczego Qi Radar Kompetencyjny 2012. Jest to narzędzie do testowania online, zaprojektowane specjalnie na potrzeby procesów rekrutacyjnych. Rzetelność poszczególnych skal wchodzących w skład narzędzia, mierzona współczynnikiem Alfa-Cronbacha wynosi od 0,78 do 0,88, co umożliwia wyciąganie wniosków o grupie zawodowej na podstawie wyniku testu. Test był poddany badaniom walidacyjnym na grupie polskich kandydatów do pracy ($N = 4511$). Badania walidacyjne były również prowadzone podczas realnych procesów rekrutacyjnych w 2012 r. Moduł testujący inteligencję składał się z ośmiu testów, jednak jednego z nich (uwagi i skrupulatności) nie wykorzystano w badaniu, z powodu słabych parametrów psychometrycznych tej skali. Pozostałe skale to: zdolności numeryczne (zdolność do wykonywania zadań wymagających liczenia), zdolności przestrzenne (zdolność do wykonywania zadań wymagających wyobraźni przestrzennej, a także do odnajdywania, śledzenia i prognozowania analogii w podanych układach zmieniających się elementów), interpretacja danych (zdolność do wyciągania wniosków na podstawie różnie ujętych informacji liczbowych), myślenie logiczne (zdolność do stosowania schematów logicznego wnioskowania oraz umiejętność wnioskowania na podstawie niepełnych informacji), potencjał werbalny (zdolność językowa obejmująca dysponowanie szerokim zasobem słownictwa oraz wiązania pojęć w podstawowe relacje), precyzja werbalna

(zdolność do rozpoznawania i precyzyjnego dopełniania relacji między pojęciami i dostrzegania analogii między różnymi aspektami podanych pojęć) oraz zdolności słowotwórcze (zdolność do szybkiego generowania słów na podstawie zadanych kryteriów). Ogólny poziom inteligencji był określany poprzez agregację wyników siedmiu specyficznych zdolności poznawczych.

Kandydaci wykonywali test on-line we własnym środowisku (mieszkanie, praca lub inne) i na własnych komputerach. W celu uniknięcia oszustw (np. wypełniania testów z osobą towarzyszącą lub przekazywania innej osobie testów do wykonania) testom towarzyszył komunikat o procedurze weryfikacji wyników podczas spotkania, w postaci testów przekazywanych pracodawcom, na podstawie których obliczano zgodność między wynikami obu pomiarów i określano, z jakim prawdopodobieństwem ta sama osoba wykonywała oba testy (narzędzie to było przekazywane faktycznie klientom agencji zatrudnienia).

2.4. Skuteczność

Określając skuteczność danego narzędzia w rekrutacji lub moc predykcyjną cechy pracownika w określaniu jego przyszłej skuteczności zawodowej, wykorzystuje się współczynnik trafności kryterialnej [Grobelny, 2015]. Trafność testu (lub metody) to jeden z dwóch podstawowych kryteriów dobroci testu [Brzeziński, 2011]. Aspekt kryterialny trafności dotyczy tego, w jaki sposób wynik pomiaru (np. testem rekrutacyjnym) jest powiązany z innym, zewnętrznym kryterium (np. przyszłą oceną przełożonego). Istnieje oczywiście podstawowy problem związany z przełożeniem trafności kryterialnej diagnostycznej na prognostyczną, czyli ze zgodnością jednoczesnego pomiaru (np. mierzenie testem jakiejś cechy i określanie jej związku z kryterium w tym samym czasie) z przesuniętym pomiarem (np. mierzeniem narzędziem rekrutacyjnym kompetencji kandydata i związku tego pomiaru z przyszłą efektywnością). Jednak, uwzględniając specyfikę mierzonej w tym badaniu zmiennej, tzn. niezależności inteligencji od wyników pracy (w tym sensie, że wyniki pracy nie wpływają na zwiększenie lub zmniejszenie inteligencji, która w dużo większym stopniu jest zależna od wrodzonych czynników i procesu socjalizacji, niż obecnej sytuacji zawodowej) [Jensen, 1998], założono, że jednoczesny pomiar jest usprawiedliwiony.

W statystycznym sensie trafność określa się współczynnikiem korelacji. Jednak w przypadku interpretacji tego współczynnika stosuje się inne ramy niż tradycyjnie w przypadku np. współczynnika r -Pearsona. Jak wskazuje Cook [2009], nierealistyczne jest oczekiwanie, aby współczynnik trafności metody rekrutacji lub oceny personelu wynosił więcej, niż 0,50-0,60, ponieważ oprócz wewnętrznych cech osoby ocenianej, na jej efektywność w pracy wpływa szereg zewnętrznych czynników, jak sposób zarządzania w przedsiębiorstwie, kultura organizacyjna, współpracownicy, sytuacja ekonomiczna i środowisko pracy.

Dlatego analizując wyniki badania, zastosowano następującą klasyfikację: za metody oceny niewarte stosowania uważa się te, których współczynnik trafności wynosi od 0 do 0,10, za słabe – 0,10 do 0,19, umiarkowane – 0,20 do 0,29, dobre – 0,30 do 0,49 i bardzo dobre – powyżej 0,50 [Grobelny, 2015].

3. Wyniki

Współczynniki trafności ogólnego poziomu inteligencji oraz specyficznych zdolności poznawczych prezentuje tabela 1. Dane przedstawiono w podziale na całą grupę pracowników, menedżerów oraz specjalistów i samodzielnych pracowników (nieposiadających doświadczenia menedżerskiego). W tabeli uwzględniono jedynie wartości współczynników korelacji dla związków, które były istotne statystycznie.

Tabela 1. Wartości współczynników trafności testu inteligencji

	Zdolności numeryczne	Zdolności przestrzenne	Interpretacja danych	Myślenie logiczne
Wszyscy pracownicy (n = 357)	0,25***	0,13*	0,27***	0,26***
Specjaliści (n = 269)	0,24***	–	0,23***	0,22***
Menedżerowie (n = 88)	–	–	0,27*	0,30**
	Potencjał werbalny	Precyzja werbalna	Zdolności słowotwórcze	Ogólny poziom inteligencji
Wszyscy pracownicy (n = 357)	0,19***	0,13**	–	0,32***
Specjaliści (n = 269)	0,16**	0,13*	–	0,28***
Menedżerowie (n = 88)	–	–	–	0,33**

Źródło: opracowanie własne.

*p < 0,05; **p < 0,01; ***p < 0,001

Współczynnik trafności ogólnego wyniku testu inteligencji wyniósł 0,32 dla wszystkich pracowników IT, 0,28 dla specjalistów i 0,33 dla menedżerów. W grupie wszystkich pracowników istotnie z kryterium efektywności zawodowej wiązały się wszystkie specyficzne zdolności poznawcze, za wyjątkiem zdolności słowotwórczych. W grupie specjalistów istotnie z wynagrodzeniem związane były zdolności numeryczne, interpretacja danych, myślenie logiczne, potencjał werbalny i precyzja werbalna. W grupie menedżerów tylko interpretacja danych i myślenie logiczne wiązały się istotnie z kryterium efektywności zawodowej. Żadna ze specyficznych zdolności poznawczych nie wiązała się z efektywnością zawodową mierzoną poziomem wynagrodzenia silniej, niż wynik ogólnego pomiaru inteligencji (uwzględniając porównania wewnątrz wyodrębnionych grup).

Poziom ogólnej inteligencji okazał się umiarkowanym predyktorem sukcesu zawodowego wśród specjalistów IT oraz dobrym – wśród menedżerów oraz wszystkich pracowników łącznie.

4. Wnioski

Zgodnie z przewidywaniami, inteligencja istotnie wiązała się z efektywnością zawodową i można uznać ją za umiarkowany lub dobry (w zależności od grupy) predyktor skuteczności zawodowej. Inteligencja okazała się tak samo silnie wiązać z obranym kryterium w grupie menedżerów, jak wśród wszystkich pracowników (na poziomie dobrym). Co ważne, ogólny poziom inteligencji w grupie pracowników IT jest skuteczniejszym predyktorem lub kryterium oceny, niż poszczególne, specyficzne zdolności poznawcze. Świadczą o tym nie tylko silniejsze związki, ale również fakt, że wśród specyficznych zdolności poznawczych występowały związki nieistotne (w grupie menedżerów były one w większości).

Podsumowując, należy stwierdzić, że inteligencja jest dobrym predyktorem skuteczności pracowników, a testy inteligencji są wartym stosowania narzędziem oceny i selekcji pracowników, w przypadku, kiedy celem jest szacowanie ich efektywności. Badanie potwierdziło, że projektując procedurę selekcji zawodowej dla pracowników działów IT, warto uwzględnić w nich również „miękkie” cechy – w tym przypadku poziom inteligencji, jako czynnik o potwierdzonej skuteczności. Stosowanie testów inteligencji w rekrutacji i ocenie praktyków z zakresu technologii informatycznych może się zatem przyczynić to osiągnięcia szeregu korzyści dla przedsiębiorstwa, które opisane zostały wcześniej.

W przedstawionych przez Schmidta [2009] wynikach metaanaliz, inteligencja wiązała się silniej z efektywnością pracowników – na poziomie 0,66 przy uwzględnianiu oceny przełożonych, a nawet na poziomie 0,80-0,84 przy starannie zaprojektowanej procedurze testowego i obserwacyjnego sprawdzania efektywności. Prawdopodobnie odpowiedzialność za niższe wartości współczynników

trafności ponoszą zmienne zakłócające, którymi (mimo wspomnianych wyżej warunków) obciążony był pomiar. Taką zależność widać również w przytoczonych wyżej wynikach – w przypadku pomiaru bardziej odpornego na błędy wynikające z różnych kryteriów oceny lub ulegania błędom poznawczym, czyli przy lepszej procedurze badania, inteligencja okazywała się silniej wiązać ze skutecznością pracowników.

Należy zwrócić uwagę na ograniczenia badania. Przede wszystkim, w dalszej kolejności można sprawdzić, jak bardzo efektywność procedury oceny pracowników wzrasta w przypadku zastosowania łącznych kryteriów, to znaczy oceny technicznych kompetencji i poziomu inteligencji. Koniecznym jest również potwierdzenie, że pomiar podczas rekrutacji wiąże się równie silnie z efektywnością kandydatów i pracowników mierzoną po czasie, np. po zakończeniu okresu próbnego.

Literatura

- [1] **Allmendiger S.:** *A staff to lean on. IT reorganization can increase performance and job satisfaction when employees are kept in the loop*, Healthcare informatics: the business magazine for information and communication systems, Vol. 20, No. 4, 2003, ss. 49-52.
- [2] **Bartel A.:** *Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 57, No. 2, 2004, ss. 181-203.
- [3] **Bassi L., McMurrer D.:** *How's Your Return on People?*, Harvard Business Review, Vol. 3, 2004, s. 18.
- [4] **Berska P.:** *Ogłoszenie do zadań specjalnych, czyli „CSS Ninja” i „Ogarniacz Chaosu”* poszukiwany, <http://www.wyzwaniahr.pl/ogloszenie-do-zadan-specjalnych-czyli-css-ninja-i-ogarniacz-chaosu-poszukiwany/>, (dostęp 08.05.2015).
- [5] **Brzeziński J.:** *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [6] **Chirkowska-Smolak T., Grobelny J.:** *Wykorzystanie metod doboru personelu oraz przekonania profesjonalistów na temat ich trafności prognostycznej*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Vol. 96, 2014, ss. 125-142.
- [7] **Cook M.:** *Personnel Selection. Adding Value Throug People. Fifth Edition*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2009.
- [8] **Czarnota-Bojarska J.:** *Selekcja zawodowa. Przygotowanie, prowadzenie i podstawowe metody*, Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2009.
- [9] **Grobelny J.:** *Zarządzanie oparte na dowodach. Opis założeń i zastosowanie w procesach zarządzania zasobami ludzkimi*, Czasopismo „Ekonomia i Zarządzanie”, Vol. 19, No. 3, 2015, ss. 10-17.
- [10] **Jensen A.:** *The g Factor. The Science of Mental Ability*, Preager, London 1998.

- [11] **Kim Y., Ployhart R.:** *The Effects of Staffing and Training on Firm Productivity and Profit Growth Before, During, and After the Great Recession*, Journal of Applied Psychology, Vol. 99, No. 3, 2014, ss. 361-389.
- [12] **Latimer D.:** The Cost of IT Staff Turnover: A Quantitative Approach, EDUCAUSE Center for Applied Research. Research Bulletin, Vol. 4, 2002, ss. 1-12.
- [13] **Lees C., Cordery J.:** Analiza i projektowanie pracy, [w:] Chmiel N. (red.): Psychologia pracy i organizacji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, ss. 53-80.
- [14] **Majdan K.:** *Informatyk poszukiwany*, http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,140742,17734575,Informatyk_poszukiwany.html, (dostęp 07.05.2015).
- [15] **Rousseau D.:** *Is there such a thing as "evidence-based management"?*, Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, 2006, ss. 256-269.
- [16] **Salgado J., Anderson N., Moscoso S., Bertua C., de Fruyt F., Rolland J.:** *A meta-analytic study of general mental ability validity for different occupations in the European community*, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, 2003, ss. 1068-1081.
- [17] **Schmidt F.:** *Select on Intelligence*, [w:] Locke E. (red.): Handbook of Principles of Organizational Behavior. Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2009, ss. 3-18.
- [18] **Smith M.:** *A theory of the validity of predictors in selection*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, 1994, ss. 13-31.
- [19] **Spolsky J.:** *The Guerrilla Guide to Interviewing (version 3.0)*, <http://www.joelonsoftware.com/articles/GuerrillaInterviewing3.html>, (dostęp 07.05.2015).
- [20] **Stantchev V., Petruch K., Tamm G.:** *Assessing and governing IT-staff behavior by performance-based simulation*, Computers in Human Behavior, Vol. 29, 2013, ss. 473-485.
- [21] **Terelak J., Jankowska P.:** *Dopasowanie jednostka-organizacja a zadowolenia z pracy*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae, Vol. 13, No. 1, 2009, ss. 229-254.
- [22] **Wright P., Gardner T., Moynihan L., Allen M.:** *The Relationship Between HR Practices and Firm Performances: Examining Causal Order*, Personnel Psychology, Vol. 58, No. 2, ss. 409-446.

GENERAL MENTAL ABILITY TESTS IN THE ASSESSMENT AND SELECTION OF IT STAFF

Summary

In case of deficiency of IT staff, their effective assessment and recruitment is one of the most important tasks for HR departments. The popular practice of assessing and taking into account only technical competence (eg. knowledge of a programming language) when recruiting is compared with the proposal to use intelligence tests. The general level of intelligence is one of the most tested and proven predictors of professional efficiency. The results of studies proving that for IT staff it is also worth to use intelligence tests in the assessment and recruiting are presented, simultaneously indicating that the general factor of intelligence is more effective in estimating the employee efficiency, than the single, specific cognitive abilities.

MAGDALENA KACZYŃSKA
KLAUDIA KAŁUZIAK

Koło Naukowe Zarządzania Zasobami Ludzkimi „Experience”
Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka

ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ

Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka

MOTYWOWANIE POZAPŁACOWE JAKO CZYNNIK BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW Z POKOLENIA Y

Osiąganie przewagi konkurencyjnej przez organizację zależy przede wszystkim od zaangażowania jej pracowników. W procesie budowania zaangażowania nie ma możliwości posługiwania się schematami wielokrotnego użytku. W obliczu szybko zmieniających się warunków oraz konkurencji o najlepszych pracowników firma musi znajdować ciągle nowe sposoby pobudzania motywacji oraz kreowania długookresowego zaangażowania afektywnego pracowników. Szczególną rolę w procesie budowania zaangażowania przypisuje się systemom motywacyjnym „szytym na miarę”, uwzględniającym rzeczywiste potrzeby i oczekiwania pracowników, które zmieniają się w różnych fazach życia. W ramach niniejszego opracowania skoncentrowano się na wybranej grupie pracowników – reprezentantach Pokolenia Y. Celem referatu jest znalezienie odpowiedzi na pytanie: jakie znaczenie mają instrumenty motywowania pozapłacowego w procesie budowania zaangażowania młodych pracowników.

1. Pojęcie motywacji i motywowania

Każda firma działająca na rynku, bez względu na formę prawną, posiada określony sposób zarządzania. To on determinuje podejście do osiągnięcia wyznaczonych celów. Każda firma jest dysponentem określonych zasobów:¹

¹ A. Zakrzewska-Bielawska, *Istota procesu zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska [red.], *Podstawy Zarządzania*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, ss. 25-26.

- finansowych – zasoby pieniężne, przepływy gotówkowe;
- rzeczowych – budynki, maszyny, materiały wykorzystywane w firmie;
- ludzkich – doświadczenie, wiedza pracowników;
- relacyjnych – wpływ na otoczenie wewnętrzne i zewnętrzne firmy;
- organizacyjnych – struktura organizacyjna, procedura organizacyjna, kultura organizacyjna;
- intelektualnych – aspekty związane z wiedzą technologiczną, know-how, patenty, standardy jakości.

Przyjmuje się, że najbardziej wartościowe są zasoby ludzkie, które są cennym kapitałem każdej firmy. Należy przede wszystkim skupić się na jednostce ludzkiej – odpowiednio motywować ją do pracy.

W literaturze problemu istnieje wiele ujęć pojęcia „motywowanie”:

Tabela 1. Wybrane ujęcia definicji pojęcia „motywowanie”

Autor	Definicja pojęcia „motywowanie”
S. Borkowska 1985	„Proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez stwarzanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań dla osiągnięcia celu motywacyjnego”.
L.H. Haber 1995	„Motywowanie polega na zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięcia w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz na wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy”.
T. Oleksyn 1997	„Motywowanie – zespół oddziaływań, zmierzających do efektywnego skłaniania pracowników do podejmowania i realizacji oczekiwanych celów, funkcji i zadań, a także do przyjmowania preferowanych przez motywującego postaw i zachowań”.
R.W. Griffin 2002	„Motywowanie to zbiór sił, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób”.
J. Penc 2008	„Motywowanie jest zespołem oddziaływań ukierunkowanych na spowodowanie osiągnięcia zamierzonych celów i efektów oraz oczekiwanych postaw i zachowań ludzi w organizacji. Sprowadza się ono do stwarzania takich sytuacji i operowania takimi wartościami, które zachęcałyby pracowników do podejmowania działań służących osiągnięciu celów i wykonywaniu działań przedsiębiorstwa, a jednocześnie umożliwiałyby zaspokojenie ich potrzeb”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Borkowska S., *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 11; Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144; Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 142; Griffin R.W., *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 458; Penc J., *Encyklopedia Zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 501.

Motywowanie jest jedną z czterech funkcji zarządzania, obok planowania, organizowania i kontrolowania². Menedżerowie na każdym szczeblu zarządzania powinni być tego świadomi i mieć na uwadze konieczność motywowania pracowników do bardziej efektywnej pracy.

Podsumowując, nie ulega wątpliwości, że motywowanie jest procesem, w którym wykorzystuje się odpowiednio dobrane narzędzia w celu uzyskania pożądanego efektu, jakim jest właściwie wykonana czynność przez daną osobę. Motywacja wprawia człowieka w ruch oraz skłania go do różnych działań, biorąc pod uwagę cel, jaki chce osiągnąć. Jest to suma wszystkiego co napędza do działania.

W dużej mierze to od systemu motywowania zależy jak pracownik angażuje się w wykonywanie swojej pracy. W efekcie przekłada się to na takie aspekty, jak efektywność, jakość pracy, przywiązanie pracownika do organizacji czy gotowość do ponoszenia dodatkowego wysiłku na jej rzecz. Każdy zaangażowany pracownik, zadowolony ze swojej pracy, przedstawia firmę w pozytywnym świetle w otoczeniu bliższym, jak i dalszym.

Na przestrzeni wieków można wyróżnić różnorodne modele motywowania pracowników. Należą do nich: model tradycyjny (oparty na wynagrodzeniach), model stosunków międzyludzkich (zaspakajania potrzeb społecznych, np. przynależność do grupy, atmosfera w pracy), model zasobów ludzkich (oparty na większej autonomii oraz partycypacji przy wykonywaniu pracy i samokontroli) oraz zarządzanie przez zaangażowanie, które jest oparte na wspólnych celach, współdziałaniu oraz współodpowiedzialności³.

2. Istota zaangażowania organizacyjnego

Źródła pojęcia „zaangażowanie” szukać można w teoriach motywacyjnych z lat 50. dwudziestego wieku (A. Maslow, F. Herzberg, czy też C. Alderfer)⁴. Jedną z najwcześniejszych koncepcji zaangażowania została stworzona w latach 60. przez socjologa H. Becker⁵. Na gruncie teorii zarządzania Daniel definiuje

² W. Walczak, *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, E-mentor nr 2 (44)/2012; <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/44/id/917> (dostęp 09.05.2015).

³ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie Koncepcje, Kontrowersje, Aplikacje*, wyd. PWE Warszawa 2010, ss. 115-118.

⁴ W ujęciu teoretycznym jako jeden z pierwszych kwestią zaangażowania zajął się W. Kahn. Pierwsze koncepcje wykorzystywania zaangażowania stworzył Instytut Gallupa w 1985, a w roku 1988 stworzył narzędzie do pomiaru zaangażowania pracowników Q12.

⁵ H.S. Becker, *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, nr 66/1, 1960.

zaangażowanie jako „pozytywną dwustronną relację pomiędzy pracownikiem a jego organizacją, w której obie strony respektują swoje wzajemne potrzeby i wspierają się, aby je zaspokoić. Dzięki temu pracownicy i organizacja osiągają dodatkowe zyski⁶. Stwierdzenie „zaangażowany pracownik” rozumiane jest również jako aktywna postawa wobec organizacji przez zatrudnionego w firmie. Na zaangażowanie pracownika patrzy się przez pryzmat takich cech, jak:⁷

- stabilizacja – rozumiana jako silna chęć przynależności do organizacji,
- identyfikacja – zrozumiałość celów organizacji,
- efektywne działanie na rzecz organizacji – wszelkie zabiegi pozwalające przedsiębiorstwu efektywnie działać na rynku poprzez aktywną działalność pracownika,
- pasja – treść wykonywanej pracy jest zgodna z zainteresowaniami pracownika, jego cechami osobowości.

Pracownik, który wykonuje daną pracę znajdującą się w obszarze jego zainteresowań jest inaczej zaangażowany. Pasja wyzwala w nim pozytywne odczucia – lubi to, co robi. Nie czuje przymusu wykonywanej pracy na danym stanowisku. Ważna jest zatem treść pracy.

Istota zaangażowania opiera się na podstawach psychologii. W tej dziedzinie nauki wyróżniamy pewne postawy, które możemy bezpośrednio porównać z postawami pracowników w firmie. Człowiek w swoim życiu związany jest z trzema psychologicznymi kategoriami – poznawczą, afektywną i behawioralną. Pierwsza z nich dotyczy informacji, kolejna odnosi się do uczuć, a ostatnia do zachowań. Postawy te mają także odzwierciedlenie również w organizacjach. W zależności od stopnia zaangażowania wyróżnić można:

- zaangażowanie afektywne – odnosi się do zaspokojenia potrzeb organizacji, w takiej organizacji pracownik czuje się jak w rodzinie,
- zaangażowanie trwania – pracownik nie rozważa odejścia z organizacji, ponieważ wcześniej oszacował koszty porzucenia organizacji, które w jego przekonaniu nie dawały korzyści,
- zaangażowanie normatywne – pracownik czuje, że organizacja, w której pracuje zasługuje na jego lojalność; można to zaangażowanie porównać z pewnym zobowiązaniem pracownika wobec organizacji⁸.

W przedstawionych kategoriach zaangażowania pracownik inaczej podchodzi do wykonywania swojej pracy w organizacji. Jeżeli mowa o zaangażowaniu afektywnym, pracownik podchodzi do pracy z pasją. Nie ma dla niego przeszkody, której nie pokona, a wszystko dla dobra firmy. Takie zaangażowanie tworzy wartość

⁶ Daniel, *Engagement policies boost pre-tax profits at Nationwide*, 1-7 Personnel Today, s. 1.

⁷ M. Juchnowicz, *op. cit.*, ss. 37-38.

⁸ C. Cooper, C. Cox, P. Makin, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 78-81.

dodaną. Natomiast dwie pozostałe kategorie zaangażowania nie mają takiego pozytywnego wydźwięku. Pracownik w zaangażowaniu trwania wykonuje swoje zadania na stanowisku pracy tylko dlatego, aby spełnić swoje osobiste cele. Wśród nich jest np. zapewnienie emerytury czy korzyści związane ze stałym zatrudnieniem. Podobna sytuacja jest z pracownikiem o zaangażowaniu normatywnym. Postawa taka nie wnosi do organizacji wartości dodatniej, co powinno być celem każdej organizacji zarządzającej kapitałem ludzkim⁹.

Tabela 2. Czynniki motywacyjne wpływające na zaangażowanie organizacyjne

Czynniki wpływające na zaangażowanie	Związek	Typ zaangażowania
Dopasowanie cech pracownika do środowiska pracy	+	afektywne
Praca oferująca wyzwania, możliwość wykorzystania różnorodnych kompetencji	+	afektywne
Poczucie bycia sprawiedliwie potraktowanym przez przełożonych	+	afektywne
Decentralizacja procesów decyzyjnych, polityka firmy wobec pracowników	+	afektywne
Sposób komunikowania zmian pracownikom: liczba informacji, uwrażliwienie na reakcje pracowników	+	afektywne
Dobra, które pracownik utraci wraz z odejściem (np. stała umowa o pracę, dodatek stażowy)	+	trwania
Poziom internalizacji reguły wzajemności (konieczność wywiązywania się ze zobowiązań wobec innych ludzi)	+	normatywne

Źródło: opracowano na podstawie: A. Spik, K. Kincewicz, *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 420.

Zaangażowanie pracowników w dużej części zależy od tego, jak firma ich traktuje. Rezultatem pełnego zaangażowania pracowników podczas wykonywania zadań jest inwestowanie przez firmę w rozwój pracowników i sprawiedliwe docenianie wkładu pracy. Ponadto zapewnienie pracy będącej jednocześnie wyzwaniem dla pracownika to świadomość, że jego praca ma znaczący wkład w rozwój organizacji¹⁰.

⁹ M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 42.

¹⁰ M. Juchnowicz, *op. cit.*, s. 50.

W efekcie badań prowadzonych dla Institute for Employment Studies przez zespół D. Robinson, S. Perryman, S. Haydays zdefiniowano katalog cechy zaangażowanego pracownika:

- ma pozytywny stosunek do pracy i do organizacji;
- wierzy w organizację i identyfikuje się z nią;
- stara się działać w tak sposób, aby sprawy toczyły się lepiej;
- traktuje innych z szacunkiem i pomaga kolegom pracować bardziej skutecznie;
- jest godny zaufania i wykonuje zdecydowanie więcej, niż wymaga jego funkcja;
- widzi w sposób szerszy, czasami nawet własnym kosztem;
- doskonali swoje umiejętności zgodnie z postępem w swojej dziedzinie;
- wypatruje możliwości poprawy wyników pracy i je uzyskuje¹¹.

3. Wybrane aspekty motywowania pozapłacowego

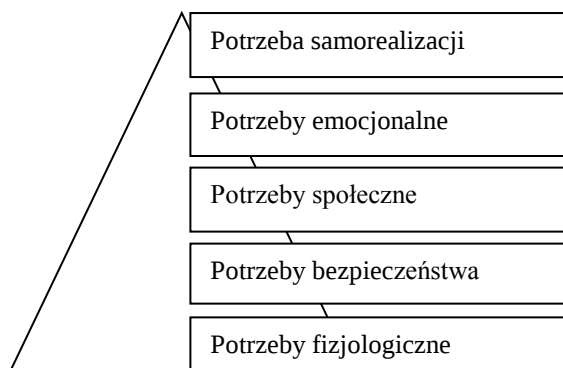
Organizacje, chcąc pobudzić pracowników do pracy, stosują materialne i niematerialne narzędzia motywowania. Instrumenty materialne związane są z szeroko rozumianymi wynagrodzeniami pieniężnymi oraz innymi elementami tworzącymi system kafeteryjny. Organizacje w XXI wieku, w którym postępuje globalizacja i rozwój technologiczny powinny stosować dodatkowo niematerialne narzędzia motywacyjne, aby pobudzić zaangażowanie pracowników. Jak wykazują liczne badania, pieniądze w dzisiejszych czasach to nie wszystko. Pracownicy po pewnym czasie otrzymywania motywatorów wyłącznie w postaci materialnej tracą zaangażowanie. Będą potrzebowali motywatorów pozafinansowych, które spełnią ich potrzeby wyższego rzędu. Ponadto wykazano, że poddanie pracowników oddziaływaniu motywatorów pozafinansowych zwiększyło satysfakcję z pracy, uznanie, komfort warunków pracy czy wywołało poczucie stabilności i możliwości rozwoju własnej kariery¹².

Budując system motywacyjny należy postawić w centrum uwagi potrzeby pracownika. Każdy człowiek ma indywidualne cechy osobowości, jednak tak, jak zauważył A. Maslow, można wskazać główne kategorie potrzeb, do których osiągnięcia zmierza człowiek. Problem opisywany jest również w zasadach innych koncepcji motywacji i motywowania (np. dwuczynnikowej teorii F. Herzberga czy w teoriach procesu motywacji V. Vrooma¹³).

¹¹ D. Robins, S. Perryman, S. Haydays, *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, 2004.

¹² A. Zakrzewska-Bielawska., *op. cit.*, ss. 381-382.

¹³ Patrz szerzej: J. Woźniak, *Współczesne systemy motywacyjne, Teoria i praktyka*, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2012, ss. 32-49.



Rys. 1. Hierarchia potrzeb według Abrahama Masłowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Bieniok i zespół, Metody sprawnego zarządzania planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola Jak zarządzać w praktyce, Agencja Wydawnicza Placet Warszawa 1997, s. 249.

W oparciu o powyższą piramidę, potrzeby można odnieść do firmy i przedstawić je z punktu widzenia pracownika. Potrzebami fizjologicznymi – podstawowymi – będzie wynagrodzenie za pracę. Bezpieczeństwem dla pracownika jest zapewnienie mu odpowiedniej przyszłości po zakończeniu stosunku pracy. Gwarancją taką jest system emerytalny. Potrzeby przynależności dotyczą wszelkich kontaktów międzyludzkich w przedsiębiorstwie. Pracownik wyraża gotowość do różnych aktywności poprzez uczestniczenie w życiu społecznym organizacji. Potrzeby emocjonalne w dużej mierze zależą od charakteru i temperamentu człowieka. Uogólniając można do tej kategorii potrzeb zaliczyć stanowisko służbowe, które wiąże się z pewnym uznaniem, szacunkiem oraz prestiżem w oczach innych. Człowiek wykonujący swoją pracę powinien czuć ważność swojej pracy dla organizacji. Ostatnimi, ale niemniej ważnymi są potrzeby samorealizacji. Każdy pracownik powinien dążyć do podnoszenia swoich kwalifikacji poprzez różne szkolenia, kursy. Poprzez taką samorealizację pracownik lepiej wykonuje swoją pracę, która jest dla niego ambitna¹⁴.

Przy omawianiu koncepcji potrzeb Masłowa warto również wspomnieć o dwóch zasadach. Pierwsza z nich to zasada deficytu, która mówi o tym, że należy zaspokoić w pierwszej kolejności potrzeby niższego rzędu, aby realizować potrzeby wyższego rzędu. Bardzo ważne jest, aby utrzymywać taki stan równowagi. W środowisku pracy jako podstawową potrzebę uznaje się wynagrodzenie pracownika, dla którego pieniądze są istotnym źródłem zapewnienia bytu rodzinnie. Jeśli nie otrzyma pensji, pozafinansowe motywowanie nie będzie dla niego cenne. Natomiast zasada rozwoju mówi o tym, że pracownik jest ukierunkowany

¹⁴ J. Woźniak, *op. cit.*, ss. 29-30.

na rozwój i zamiast premii uznaniowej czuje się bardziej doceniony poprzez składniki pozafinansowe. Może to być pochwała wyrażająca szacunek dla dokonań pracownika, udział w szkoleniach czy pakiet medyczny. Podwyżka i inne kafeteryjne zabiegi nie stanowią dobrego narzędzia dla tego typu osób¹⁵.

Można dokonać klasyfikacji motywatorów pozafinansowych. Uwzględniając ich charakter można wyróżnić:¹⁶

- organizacyjne – przykładem może być awans, autonomia w podejmowaniu decyzji, prawo do pracy w domu, podróżowanie i zakwaterowanie;
- psychologiczne – na przykład pochwały i wyróżnienia, silne więzi nieformalne, dobre relacje w zespole pracowników oparte na zaufaniu i dobrej komunikacji;
- techniczne – dotyczą dobrych warunków pracy oraz przystosowania do nowych technologii, dzięki którym pracownik zwiększa swoje kompetencje.

Jak powszechnie wiadomo, im większa motywacja do pracy, tym wyższa efektywność i zadowolenie z wykonywanej pracy. Motywowanie w firmie polega na włączeniu pracowników w nurt jej działania i zapewnieniu ich maksymalnego zaangażowania się w swoją pracę i obowiązki, pobudzenia ich wiedzy, umiejętności oraz uzdolnień dla realizacji stojących przed nią zadań. Należy zaspokajać przedstawione potrzeby, a także umiejętnie motywować ich do pracy.

Grupa instrumentów pozapłacowych sprawia, że praca sama w sobie nie jest dla pracownika przykrą koniecznością, a staje się źródłem zadowolenia, satysfakcji i szansą rozwoju osobistego. Cele realizowane poprzez takie benefity to zwiększenie atrakcyjności wynagrodzeń, utrzymanie cennych pracowników, dbanie o zdrowie i komfort pracowników, ułatwienie wykonywania pracy czy pomoc w sprawach bytowych. Dobrze zmotywowani ludzie, nastawieni entuzjastycznie, osiągają lepsze rezultaty w pracy. Aby sprawdzić, jak ważne są dla pracowników takie motywatory, przeprowadzono badanie ankietowe, w którym zwrócono uwagę na takie czynniki, jak: możliwość samorealizacji, wykorzystanie własnych uzdolnień, niezależność, praca w młodym zespole, możliwość szkoleń i doksztalcania się, uznanie przełożonego, a także pochwała na forum, otrzymywanie bardziej ambitnych zadań, możliwość wpływania na kluczowe decyzje firmy, akceptacja współpracowników oraz atmosfera w pracy.

4. Specyfika procesu motywowania respondentów z Pokolenia Y

Potrzeby oraz ich zmiany warunkowane są m.in.: wiekiem pracownika. W chwili obecnej w sytuacji pracy spotkać można reprezentantów trzech generacji

¹⁵ J. Woźniak, *op. cit.*, ss. 30-31.

¹⁶ A. Zakrzewska-Bielawska., *op. cit.*, s. 384.

pokolenia X, Y i Z. Odzwierciedlają one daną segmentację pokoleniową. Zazwyczaj przyjmuje się następujące ramy czasowe dla poszczególnych generacji¹⁷:

- pokolenie X to osoby urodzone do roku 1977;
- pokolenie Y to osoby urodzone w latach 1978-1994;
- pokolenie Z to osoby urodzone po roku 1994.

Niestety w literaturze nie znajdują się sztywne ramy czasowe dotyczące granic pomiędzy pokoleniami¹⁸. Na potrzeby badania zostanie przedstawiona szersza charakterystyka generacji Y¹⁹. Potrzeby i oczekiwania związane z pracą omawianego pokolenia mogą być wyzwaniem dla każdego pracodawcy. Pracownicy wywodzący się z tego pokolenia nie poświęcają się pracy. Dla nich ważne jest zarówno praca, jak i życie rodzinne. Wyznają zasadę *work-life balance*. Pracodawca musi stać na wysokości zadania, aby zatrzymać takiego pracownika. Należy zwrócić uwagę na pewne cechy charakteryzujące omawiane pokolenie Y. Przede wszystkim młodzi ludzie wchodzący na rynek pracy są bardziej kreatywni i posiadają wiedzę odnośnie różnych technologii (programy komputerowe, Internet), chętnie współpracują w grupach²⁰. Te cechy, których oczekują od pracowników współczesne organizacje decydują o przewadze nad osobami z generacji X. Ponadto generacja Y charakteryzuje się następującymi zaletami²¹:

- ceni elastyczny tryb pracy;
- ważna jest możliwość rozwoju kariery i realizacja indywidualnych celów;
- cenna jest komunikacja i związana z nią atmosfera pracy.

Niewątpliwie wadą analizowanego pokolenia jest:

- niechęć do narzuconych reguł i obowiązujących zasad;
- złe nastawienie do pracy wyrażone „od-do”.

¹⁷ J. Rubin, *Jak motywować polską generację Y*, 23 sierpnia 2010,

http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf

¹⁸ Przykładem może być cytat: w odniesieniu do polskiej społeczności „generacja Y to ludzie urodzeni w latach 1980-2000. (...) mają obecnie mniej niż 30 lat” J. Rubin, *Jak motywować polską generację Y*, 23 sierpnia 2010,

http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf

¹⁹ Nazwa pokolenie Y wiąże się ze skojarzeniami łączonymi z literą „Y”. W języku angielskim jest ona czytana jako „why” czyli dlaczego i to dobrze odzwierciedla nastawienie tej grupy pracowników do pracy (K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi, nr 1, 2015, s. 29.

²⁰ J.A. Fazlagić, *Charakterystyka pokolenia Y*, [w:] e-mentor nr 3 (25)/2008 <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/25/id/549>

²¹ A. Stankiewicz-Mróz, *Zmiany w treści kontraktu psychologicznego implikowane oczekiwaniami pracowników z pokolenia Y*, [w:] A. Stankiewicz-Mróz, J. Lendzion (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008, ss. 363-364.

Motywuując pokolenie Y wskazane jest wszystko to, co daje im poczucie niezależności i ambicji. Konkludując, dla generacji Y ważne są także pozapłacowe motywatory. Pracodawca powinien stworzyć system motywacyjny, w którym nagroda następuje natychmiast po ocenionym pozytywnie działaniu. Ponadto pokolenie Y wnosi „powiew świeżości” na rynku pracy. Prezentują postawą otwartości i nowego podejścia do rzeczywistości. Powodem do pracy w danej firmie jest szansa na rozwój, ruch, zmianę, a także lojalność wobec współpracowników.

5. Metodyka przeprowadzonych badań

Cel badania

Podstawowym celem badania było znalezienie odpowiedzi na pytanie: *jakie znaczenie mają instrumenty motywowania pozapłacowego w procesie budowania zaangażowania pracowników, reprezentantów generacji Y*. W trakcie badania próbowano także ustalić, czy istnieje zależność pomiędzy zadowoleniem z systemu motywowania młodych pracowników, reprezentantów pokolenia Y a branżą i wielkością przedsiębiorstwa, w którym pracuje respondent.

Hipotezy

Dla potrzeb zrealizowania celu przyjęto następującą hipotezę główną oraz hipotezę szczegółową:

H 1. System motywacyjny wykorzystywany w procesie budowania zaangażowania pracowników z pokolenia Y powinien być oparty na instrumentach pozapłacowych.

H.1.1. Budowanie zaangażowania afektywnego reprezentantów generacji Y wymaga uwzględnienia w systemie motywacyjnym czynników odnoszących się do treści pracy.

Metoda i technika badawcza

Badania zostały przeprowadzone metodą ilościową przy wykorzystaniu techniki ankiety audytoryjnej w maju 2015 roku. Kwestionariusz ankiety składał się z sześciu pytań. Wśród nich cztery zawierały kafeterię opartą głównie na odpowiedziach: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie, zdecydowanie nie, trudno powiedzieć; jedno pytanie wielokrotnego wyboru, które miało na celu wskazanie, co jest istotne w pracy dla respondenta oraz jedno pytanie oparte na skali Likerta, które wymagało od respondenta klasyfikacji znaczenia czynników motywacyjnych (skala 0-5).

Sposób doboru do próby

Dobór do próby miał charakter celowy. Badanie objęło reprezentantów pokolenia Y. Wykorzystano kryterium dostępności reprezentantów. Badanie obejmowało 60 osób aktywnych zawodowo, studiujących na studiach niestacjonarnych lub podyplomowych na Politechnice Łódzkiej. Wszyscy badani należeli do generacji Y.

Charakterystyka demograficzna próby

W badaniu wzięły udział 32 kobiety, co stanowiło 53% badanych i 28 mężczyzn (47% badanych). Zdecydowana większość objętych badaniem pracowników (82%) nie przekroczyła 25 roku życia. Pozostałe osoby miały powyżej 25 lat, ale nie więcej niż 35 – kategoria wiekowa generacji Y.

Biorąc pod uwagę staż pracy wśród badanych 50% osób miało staż pracy od 1-5 lat. Natomiast najmniej osób (5%), miało staż pracy poniżej 10 lat. Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka demograficzna respondentów

pleć \ staż pracy	kobieta	mężczyzna	Razem (liczba)	Razem (procent)
do 1 roku	11	10	21	35%
1-5 lat	16	14	30	50%
6-10 lat	3	3	6	10%
powyżej 10 lat	2	1	3	5%
razem	32	28	60	100%
procent	53%	47%		

Źródło: badania własne.

Respondenci zajmują różne stanowiska w firmie, w której pracują. Najwięcej, bo 43% osób pracuje na stanowisku wykonawczym (przedstawiciel handlowy, samodzielny referent np. asystent) i są to głównie osoby do 25 roku życia. Można wnioskować, że większość osób zaczyna jako pracownik wykonawczy, aby poprzez rozwój w firmie awansować poziomo lub pionowo. Natomiast najmniej osób (2%), pracuje na stanowisku kierownika szczebla średniego i wyższego (tabela 4).

Dominującą grupę stanowili respondenci zatrudnieni w firmie z kapitałem polskim. Przedstawia to tabela 5.

Tabela 4. Struktura badanej próby ze względu na wiek i zajmowane stanowisko respondentów

wiek zajmowane stanowisko	do 25 lat	26-30	31-36	Razem (liczba)	Razem (procent)
pracownik wykonawczy	25	1	0	26	43%
specjalista, ekspert, doradca	15	4	1	20	33%
kierownik liniowy	2	3	1	6	10%
kierownik szczebla średniego i wyższego	0	1	0	1	2%
inne	7	0	0	7	12%
razem	49	9	2	60	100%
procent	82%	15%	3%		

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Struktura badanej próby ze względu na wielkość firmy i pochodzenie kapitału

wielkość firmy	liczba	procent	pochodzenie kapitału	liczba	procent
mikro (zatrudnia mniej niż 10 pracowników)	18	30,0%	wyłącznie polski	35	58,3%
małe (10-49 pracowników)	10	16,7%	wyłącznie zagraniczny	14	23,3%
średnie (50-250 pracowników)	11	18,3%	mieszany	11	18,3%
duże (powyżej 250 pracowników)	21	35,0%			
razem	60	100,00%	razem	60	100,00%

Źródło: badania własne.

6. Instrumenty motywowania pozapłacowego w świetle wyników badań własnych

Przeprowadzone na użytek niniejszego opracowania analizy uzyskanych wyników wykazały, że najważniejszym czynnikiem motywującym dla respondentów – reprezentantów generacji Y jest możliwość rozwoju (45 wskazań) oraz przyjazna atmosfera (44 wskazań). Ważne są również dobre relacje ze współpracownikami (41 wskazań) oraz perspektywa awansu (40 wskazań) czy interesująca treść pracy (37 wskazań). Mniej wskazań miały motywatory płacowe

(32 wskazania)²². Taki wynik świadczy o tym, że respondenci stawiają przed sobą ambitniejsze cele i mają większe aspiracje. Aby jednak czuć się bezpiecznie i stabilnie w miejscu pracy niezbędny jest dobry kontakt ze współpracownikami czy miła atmosfera. Dopiero po zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu, prestiż wykonywanej pracy zacznie odgrywać dla pracownika większą rolę (tabela 6).

Tabela 6. Najważniejsze czynniki motywacyjne w pracy w opinii reprezentantów pokolenia Y

kategoria odpowiedzi	liczba wskazań
interesująca treść pracy	37
prestiż wykonywanej pracy	21
perspektywy awansu	40
możliwość rozwoju	45
przyjazna atmosfera	44
motywowanie płacowe	32
dobre relacje z przełożonymi	34
dobre relacje ze współpracownikami	41

Źródło: badania własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali zapytani o to, czy czują się doceniani w firmie, w której pracują. Zdecydowana większość udzieliła odpowiedzi twierdzącej (65%). Analiza danych zawartych w tabeli 7 wykazuje, że im pracownik starszy, tym rzadziej deklaruje fakt bycia docenionym przez pracodawcę. W grupie respondentów do 25 roku życia 12 osób udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”, natomiast w kategorii wiekowej 31-36 lat nikt nie wybrał takiego wariantu odpowiedzi.

Tabela 7. Opinia respondentów czy czują się doceniani w firmie a wiek badanego

wiek kategoria odpowiedzi	do 25 lat	26-30	31-36	razem	procent
zdecydowanie tak	12	1	–	13	21%
raczej tak	21	4	1	26	43%
zdecydowanie nie	6	1	–	7	12%
raczej nie	3	–	1	4	7%
trudno powiedzieć	7	3	–	10	17%
razem	49	9	2	60	100%
procent	82%	15%	3%		

Źródło: badania własne.

²² Uzyskane wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość dokonania wielokrotnego wyboru.

Na pytanie *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?*, 57% badanych pracowników udzieliło pozytywnej odpowiedzi. Z kolei 30% badanych uważa, że ich firma posiada system motywacyjny, który nie zachęca do szczególnej aktywności i zaangażowania. Wynik ten pokazuje, że prawie co trzecia firma powinna przebudować swój system motywacyjny, bo prawdopodobnie pracownicy potrzebują innych bodźców, które będą kluczowym instrumentem pobudzania do efektywniejszej pracy. W trakcie badania próbowano także ustalić, czy na ocenę systemu motywacyjnego może mieć wpływ branża przedsiębiorstwa. Badanie wykazało, że umiarkowanie wysoki poziom zadowolenia deklarują pracownicy z sektora usługowego. Zaskakuje również fakt, że w tej grupie znaleźli się respondenci zatrudnieni w branży budowlanej. Najrzadziej twierdzącej odpowiedzi udzielili młodzi pracownicy zatrudnieni w branży spożywczej.

Tabela 8. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?*
a branża przedsiębiorstwa

branża kategoria odpowiedzi	budowlana	informatyczna	spożywcza	energetyczna	usługowa	finansowa	produkcyjna	inne
zdecydowanie tak	1	1	–	–	5	–	1	2
raczej tak	1	2	1	1	9	4	–	6
zdecydowanie nie	1	2	–	1	3	2	1	2
raczej nie	–	–	1	1	1	1	1	1
trudno powiedzieć	–	1	2	–	2	2	–	2
razem	3	6	4	3	20	9	3	12

Źródło: badania własne.

Analizując zależność pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a strukturą odpowiedzi na pytanie *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?*, można stwierdzić, że zadowalający system motywacyjny jest trochę bardziej widoczny w dużych przedsiębiorstwach niż w małych. Spośród 21 osób, które pracują w dużych przedsiębiorstwach – 12 udzieliło odpowiedzi twierdzącej. W przypadku małego przedsiębiorstwa 5 na 10 osób udzieliło twierdzącej odpowiedzi, natomiast 4 osoby wskazały na odpowiedź przeczącą.

Tabela 9. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy firma motywuje Pana/Panią do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres obowiązków?* a wielkość przedsiębiorstwa

wielkość przedsiębiorstwa \ kategoria odpowiedzi	duże	średnie	małe	mikro
zdecydowanie tak	3	1	3	2
raczej tak	9	6	2	7
zdecydowanie nie	3	2	1	6
raczej nie	3	–	3	–
trudno powiedzieć	3	2	1	3
razem	21	11	10	18

Źródło: badania własne.

Biorąc pod uwagę podział na grupy wiekowe i staż pracy, respondenci w większości odpowiadają, że czują się zmotywowani do pracy. Najwięcej pozytywnych odpowiedzi oddali badani w przedziale wiekowym do 25 roku życia – 28 z grupy 49 badanych osób. Natomiast uwzględniając staż pracy osoby, które czują się najbardziej motywowane, pracują w firmie od 1 do 5 lat (tabela 10).

Tabela 10. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy czujesz się zmotywowany do pracy* a wiek i staż pracy respondentów

wiek/ staż pracy \ kategoria odpowiedzi	wiek			staż pracy			
	do 25 lat	26-30 lat	31-36 lat	do 1 roku	1-5 lat	6- 10 lat	powyżej 10 lat
zdecydowanie tak	9	1	–	4	3	1	–
raczej tak	19	4	1	10	10	2	1
zdecydowanie nie	11	–	1	2	1	–	1
raczej nie	5	1	–	1	3	1	–
trudno powiedzieć	6	3	–	4	4	2	1
razem	49	9	2	21	30	6	3

Źródło: badania własne.

Zdaniem badanych osób praca, którą wykonują w firmie wymaga rozwoju bądź doskonalenia umiejętności – tak uważa 76% badanych. Wiąże się to z zapewnieniem przez firmę dla pracowników szkoleń, za pomocą których będą mogli udoskonalić swoje umiejętności i podnieść swoje kwalifikacje. Firmy,

w których pracują respondenci zapewniają im rozwój kompetencji zawodowych, co potwierdzają wyniki badań. Aż 74% wyraziło pozytywną opinię na temat tego, że w ciągu ostatniego roku istniała możliwość poznania i nauczania się czegoś nowego. Zależność ta w świetle przeprowadzonych badań jest najbardziej widoczna w dużych przedsiębiorstwach. W mniejszym stopniu system taki jest zadawalający w małych przedsiębiorstwach. Z przeprowadzonych badań wynika, że 16 na 21 badanych respondentów pracujących w dużych przedsiębiorstwach otrzymało możliwość rozwoju. Zaskakuje wynik, opisujący omawianą zależność w przypadku mikro przedsiębiorstw. Tutaj odpowiedzi twierdzącej udzieliło 15 z 18 badanych pracowników. W małych organizacjach jest to 6 osób na dziesięciu badanych. Firmy, w których zatrudnieni są respondenci zapewniają możliwość rozwoju, dbają o odpowiednie warunki pracy, co w efekcie prawdopodobnie przekłada się na jakość wykonywanej pracy oraz zaangażowanie.

Tabela 11. Struktura odpowiedzi na pytanie: *Czy w ciągu ostatniego roku miał/miała Pan/Pani możliwość do tego, aby nauczyć się czegoś nowego oraz rozwijać się?* a branża przedsiębiorstwa

wielkość firmy kategoria odpowiedzi	mikro	małe	średnie	duże	procent
zdecydowanie tak	7	2	4	10	37%
raczej tak	8	4	3	6	37%
zdecydowanie nie	–	2	2	1	15%
raczej nie	2	10	2	1	8%
trudno powiedzieć	1	1	–	–	3%
razem	18	10	11	21	

Źródło: badania własne.

Jak już wcześniej wspomniano, płaca nie jest jedynym i najbardziej pożądanym przez badanych reprezentantów pokolenia Y narzędziem pobudzania motywacji do pracy. Budowanie zaangażowania afektywnego pracowników i jego utrzymywanie w dłuższej perspektywie czasowej powinno być wzmacniane i uzupełniane dodatkowymi motywatorami pozapłacowymi – wtedy też staje się narzędziem efektywniejszym i bardziej skutecznym. Z badań wynika, że dla reprezentantów generacji Y największe znaczenie mają takie pozapłacowe czynniki, jak: możliwość samorealizacji, szkoleń i dokształcania się, uzyskiwania uznania przełożonego, akceptacja współpracowników. Istotna jest również treść pracy, satysfakcja oraz otrzymywanie bardziej ambitnych zadań do realizacji. Widoczne znaczenie ma również praca w miłej atmosferze. Takiej odpowiedzi udzieliło ponad 40% respondentów. Dla większości objętych badaniem osób bardzo małe znaczenie ma stosowanie takich rozwiązań motywacyjnych, jak:

pochwała na forum, spotkania i wyjazdy integracyjne oraz publicznie dostępny ranking najlepszych pracowników.

7. Podsumowanie

Praktyka motywowania pracowników we współczesnych organizacjach pozostawia wiele do życzenia. Każdy człowiek zazwyczaj stara się sam siebie motywować do zwiększonego zaangażowania i wysiłku wkładanego w wypełnianie obowiązków na nim spoczywających. Znalezienie uniwersalnych zestawów środków motywacyjnych nie jest proste ze względu na niepowtarzalność jednostki. To, co dla jednego człowieka będzie najważniejsze, dla innego może być bez większego znaczenia.

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwala stwierdzić, że w procesie budowania zaangażowania generacji Y należy uwzględnić motywatory pozapłacowe. Z punktu widzenia budowania efektywnego systemu motywowania, istotne jest ciągle monitorowanie potrzeb i oczekiwań pracowników związanych z pracą. Efektywne systemy motywacyjne mają bowiem charakter zindywidualizowany. Wyzwaniem staje się jednak skonstruowanie systemu motywującego adekwatnego do potrzeb pracodawcy oraz spełniającego oczekiwania pracowników. W procesie budowania strategii zaangażowania kluczową pozycję zajmować powinien wachlarz instrumentów odnoszących się do rozwoju zawodowego. Jak wykazały badania, niektóre instrumenty motywowania pozapłacowego nie mają dla pracowników żadnego znaczenia (list gratulacyjny, publicznie dostępny ranking najlepszych pracowników). Badania pozwoliły zweryfikować pozytywnie postawione wcześniej hipotezy.

Reasumując, bardzo istotnym parametrem, na który należy zwrócić uwagę w procesie budowania strategii zaangażowania pracowników jest ich wiek. Twórcy systemów motywacyjnych powinni mieć świadomość zmiany potrzeb pracowników w poszczególnych fazach rozwoju ontogenetycznego. Wyzwaniem dla pracodawców organizacji XXI wieku staje się budowanie systemów elastycznych, otwartych na zmiany, które umożliwiają długotrwałe podtrzymanie afektywnego zaangażowania pracowników.

Literatura

- [1] **Becker H.S.:** *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, nr 66/1, 1960.
- [2] **Borkowska S.:** *System motywacyjny w przedsiębiorstwie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1985, s. 11.

- [3] **Cooper C., Cox C., Makin P.:** *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, ss. 78-81.
- [4] **Fazlagić J.A.:** *Charakterystyka pokolenia Y*, [w:] e-mentor nr 3 (25)/2008 <http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artukul/index/numer/25/id/549>
- [5] **Gadomska-Lila K.:** *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 1, 2015.
- [6] **Griffin R.W.:** *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 458.
- [7] **Haber L.H.:** *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.
- [8] **Juchnowicz M.:** *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, Kontrowersje, Aplikacje*, wyd. PWE Warszawa 2010, ss. 37-28.
- [9] **Oleksyn T.:** *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1997, s. 142.
- [10] **Penc J.:** *Encyklopedia Zarządzania. Podstawowe kategorie i terminy*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych w Łodzi, Łódź 2008, s. 501.
- [11] **Robins D., Perryman S., Haydays S.:** *The Drivers of Employee Engagement*, Report 408, Institute for Employment Studies, 2004.
- [12] **Rubin J.:** *Jak motywować polską generację Y*, 23 sierpnia 2010, http://www.inwestycjawkadry.info.pl/download/jak_motywowac_polska_generacje_y.pdf (dostęp 09.05.2015).
- [13] **Spik A.K., Kincewicz K.:** *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi- zaangażowanie organizacyjne*, [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 420.
- [14] **Stankiewicz-Mróż A.:** *Zmiany w treści kontraktu psychologicznego implikowane oczekiwaniami pracowników z pokolenia Y*, [w:] A. Stankiewicz-Mróż, J. Lendzion (red.), *Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi w sytuacji przemian na rynku pracy*, Wyd. Media Press, Łódź 2008, ss. 363-364.
- [15] **Walczak W.:** *Cele i funkcje zarządzania w teoriach naukowych a praktyka – próba diagnozy źródeł występujących rozbieżności*, E-mentor nr 2 (44)/2012; <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/44/id/917> (dostęp 09.05.2015).
- [16] **Woźniak J.:** *Współczesne systemy motywacyjne, Teoria i praktyka*, Wydawnictwa profesjonalne PWN, Warszawa 2012, ss. 29-49.
- [17] **Zakrzewska-Bielawska A.:** *Istota procesu zarządzania*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy Zarządzania*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, ss. 25-26; 381-382; 384.

NON-PAY INCENTIVES AS A FACTOR OF CREATING ENGAGEMENT OF EMPLOYEES FROM Y GENERATION

Summary

The achievement of the company's competitive gain depends first of all on the engagement of its employees. In the process of building the engagement it is impossible to use the multi-usage schemes. Taking into account quickly changing conditions and the competition for the best employees the company must be constantly finding new ways to stimulate the creation of long-term motivation and affective commitment of employees. A special role in the process of building the engagement is attributed to "tailor-made" incentive systems, taking into account the real needs and expectations of employees that change with human ontogenetic development. The purpose of the paper is to answer the question: how important are the instruments of non-pay incentives in the process of building the involvement of young workers.

ANNA KOCHMAŃSKA

**Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska**

PLANOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW ELEMENTEM ETYCZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Możliwość planowania ścieżki kariery zawodowej jest niezwykle ważnym elementem motywującym dla zatrudnionej kadry. Świadomość, iż dzięki swojej solidnej pracy i zaangażowaniu w powierzone obowiązki można uzyskać wymierną nagrodę w postaci awansu, wpływa mobilizująco na pracowników, a także jest elementem, który utożsamia ich z organizacją. Musi być jednak spełniony jeden zasadniczy warunek w tej kwestii: a mianowicie polityka awansowania powinna opierać się na jasnych, sprawiedliwych zasadach, które zaakceptują wszyscy pracownicy.

Głównym celem artykułu jest zatem uwypuklenie korelacji pomiędzy planowaniem ścieżki kariery zawodowej pracowników a etycznym, opartym na zasadzie równych szans zarządzaniu zasobami ludzkimi. Ponadto, oprócz zdefiniowania pojęcia kluczowego dla niniejszego opracowania zostaną przedstawione między innymi sposoby planowania ścieżki kariery zawodowej w organizacji, czy też narzędzia, które pozwalają skutecznie nią zarządzać.

1. Wstęp

W dzisiejszych czasach, w dobie ogromnej konkurencji na rynku pracy, firmy starają się, poprzez zróżnicowane narzędzia selekcji wybrać najlepszych, najbardziej wartościowych i przede wszystkim dopasowanych do kultury organizacyjnej pracowników. Jeśli jednak przyszły pracownik dobrze rokuje, natomiast jego system wartości nie jest do końca zbieżny z systemem wartości, który wyznaje organizacja, firma przeprowadza tak zwany proces socjalizacji, starając się jak najlepiej zaadaptować go do nowych warunków organizacyjnych i przekonać do obowiązujących reguł. Można to zrobić poprzez wykorzystanie dopasowanego do indywidualnych preferencji systemu motywacji pracowników, opierając go zarówno na bodźcach materialnych, jak i niematerialnych (do których można zaliczyć: zaoferowanie pracownikom interesujących szkoleń, stosowanie sprawiedliwego, bazującego na rzetelnych i przede wszystkim mierzalnych kryteriach

systemu ocen pracowniczych, partycypację w ustalaniu celów organizacyjnych czy też możliwość awansu i planowania własnej ścieżki kariery zawodowej). Warto podkreślić, iż zwłaszcza ten ostatni element pełni nie tylko funkcję motywacyjną, ale również przeciwdziała syndromowi wypalenia zawodowego. Musi być jednak spełniony jeden zasadniczy warunek: strategia ta powinna być bardzo precyzyjnie dopracowana i oparta na równych dla wszystkich zasadach, bazując przede wszystkim na kompetencjach pracowników.

W przeciwnym wypadku pracownicy będą funkcjonowali w warunkach organizacyjnych nie tylko w poczuciu niesprawiedliwości, co z pewnością wpłynie negatywnie na efektywność ich pracy, ale taka sytuacja wiąże się z kolejnym poważnym niebezpieczeństwem, o którym wspomina Cz.S. Nosal. Autor ten podkreśla, iż „awansowanie w organizacji, która nie stosuje solidnych miar kompetencji umysłowych czy osobowościowych wcześniej czy później powoduje wykraczanie poza granicę kompetencji” [11, s. 95].

W momencie, gdy pracownik nie posiada odpowiednich kompetencji, zarówno umysłowych, jak i osobowościowych do właściwego sprawowania nowej funkcji, prowadzi to do konfliktów, które są bardzo trudne do wyeliminowania” [11, ss. 95-96].

Tematem niniejszego opracowania będzie zatem przybliżenie tematyki związanej z karierą zawodową w kontekście etycznego zarządzania zasobami ludzkimi.

2. Pojęcie kariery w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu można wyróżnić wiele definicji kariery. H. Król i A. Ludwiczynski określają ją jako „unikatową sekwencję zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowaną przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływającą na okres późniejszy” [4, s. 478].

E. Brzezińska i A. Paszkowska-Rogacz definiują to pojęcie jako „ciąg obejmowanych przez pracownika stanowisk, wykonywanych zadań i pełnionych funkcji” [2, s. 135]. Autorki zwracają również uwagę, iż słowa „kariera” nie należy tylko i wyłącznie kojarzyć z tradycyjnym awansem pionowym, gdyż we współczesnych przedsiębiorstwach istnieje tendencja do tak zwanego spłaszczania struktur organizacyjnych (charakterystycznego dla koncepcji *lean management*), co powoduje, iż ilość możliwych stopni awansu zostaje ograniczona [2, s. 135].

Interesujące ujęcie kariery przedstawia K. Makowski. Autor, z uwagi na fakt, iż w literaturze występuje duże zróżnicowanie pod względem jej interpretacji, posiłkując się klasyfikacją D. T. Halla, sprowadza karierę do czterech głównych wymiarów [7, s. 76]:

1. Kariera jako posuwanie się naprzód – kryterium różnicujące stanowi tutaj wartościowanie kierunku oraz dalszych etapów na ścieżce kariery, nie ma

- natomiast obligatoryjnego wymogu dokonywania takich zmian w ramach tego samego zawodu lub przedsiębiorstwa,
2. Kariera jako zawód – kryterium wyróżniające stanowi w tym przypadku dążenie do profesjonalizmu w zawodzie. Założeniem jest tutaj ciągłość w wykonywaniu danego zawodu, ale co jest istotne, niekoniecznie w tej samej organizacji. To ujęcie odnosi się tylko do tych profesji, w których dojście na sam „szczyt” jest bardzo trudne i czasochłonne, wiąże się z pokonywaniem kolejnych szczebli oraz ze zdobywaniem odpowiedniego doświadczenia zawodowego,
 3. Kariera jako sekwencja prac na przestrzeni życia zawodowego – głównym kryterium wartościującym jest to, co i w jakim tempie dany pracownik robi w swoim życiu, przy czym, co jest bardzo istotne, określony zbiór wykonywanych prac może wykraczać poza wymiar organizacyjny,
 4. Kariera jako sekwencja doświadczeń związanych z rolą – punkt odniesienia stanowią tutaj role, jakie pełni dana osoba w swoim życiu (patrząc również na role pozazawodowe). Jak zauważa autor, właśnie to ujęcie można utożsamiać najmocniej z nowoczesnymi koncepcjami kariery, gdyż pozwala łączyć w sensowną całość zawody, wykonywane podczas całego życia.

Tabela 1. Cechy, za pomocą których można opisać karierę zawodową pracownika

Cechy obiektywne	Cechy subiektywne
– liczba zajmowanych stanowisk w całym okresie pracy zawodowej, – rodzaje zajmowanych stanowisk podczas pracy zawodowej, – pełnione funkcje w trakcie wykonywania pracy, – czas awansów zawodowych, – warunki wykonywania pracy (określonych prac lub pełnionych funkcji), – liczba punktów, jakie uzyskał pracownik podczas oceny pracowniczej, – dyplomy, certyfikaty, listy polecające (rekomendacje), które potwierdzają wiedzę, a także doświadczenie zawodowe pracownika.	– cechy psychofizyczne pracownika, w tym: – umiejętność wykorzystywania wiedzy i doświadczenia zawodowego, – aspiracje zawodowe, – świadomość kierowania swoją karierą zawodową, – umiejętności adaptacyjne, empatia, elastyczność w działaniu, kreatywność, – komunikacyjność, w tym znajomość języków obcych, – otwartość na nowe wyzwania, – przyjmowane wartości, przekonania moralne, kultura osobista.

Źródło: B. Gajdzik, W. Ociecek, *Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015, s. 50.

Warto również podkreślić, iż karierę pracownika można scharakteryzować za pomocą cech subiektywnych i obiektywnych [3, s. 50]. Przedstawia to tabela 1.

3. Rozwój kariery na poszczególnych etapach życia człowieka

Niezwykle istotnym determinantem rozwoju kariery są poszczególne etapy życia człowieka, w trakcie których ewoluuje, zmienia się jego system wartości, co niewątpliwie wywiera duży wpływ na podejmowane przez niego decyzje zawodowe [14, ss. 290-291].

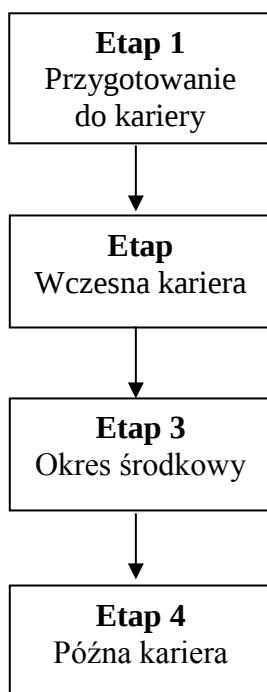
Można to przyrównać do procesu socjalizacji, który można określić jako: „trwający przez całe życie proces interakcji w coraz bardziej zróżnicowanych kontekstach, w trakcie których kształtuje się motywacja, system symboli kulturowych (język, wartości, przekonania, normy), pojęcie własnego „ja”, odrębny styl wykonywania ról oraz wiele skłonności emocjonalnych” [17, s. 88].

Jerzy Modrzewski z kolei zwraca uwagę na ogromną rangę tego procesu, który „wzbudza, kształtuje, utrwała podmiotową kompetencję jednostki, na skutek jej społeczno-kulturowego uczestnictwa” [10, s. 43].

Etapy rozwoju kariery zawodowej podczas cyklu życia pracownika przedstawia rysunek 1.

Według J.M. Szaban etap I, to okres do 25 roku życia. Obejmuje on przede wszystkim edukację – od przedszkola do studiów. Człowiek odkrywa wówczas, a także rozwija swoje zainteresowania, pasje oraz ma określoną wizję przyszłości zawodowej [14, s. 291]. Na istotną rolę szkoły – zarówno podstawowej, jak i średniej, w kształtowaniu osobowości młodego pokolenia zwraca uwagę również K.J. Tillmann. Definiuje on między innymi system szkolny, który określa jako „całość złożoną z usystematyzowanych norm, sformalizowanych oczekiwań co do ról i wyposażenia materialnego. Jego zadaniem jest troska o socjalizację całego dorosłego pokolenia” [16, s. 114].

Etap II z kolei charakteryzuje wybór pierwszej pracy, zdobywanie pierwszych doświadczeń związanych z pracą zawodową [14, s. 291]. Jest to niezwykle ważny moment, bowiem dochodzi do konfrontacji oczekiwań, jakie posiada pracownik, z rzeczywistością. Bardzo często są one rozbieżne i dochodzi do pierwszych rozczarowań, dlatego pracownik, aby dostosować się do nowego miejsca pracy i obowiązujących tam norm i wartości, powinien przejść przez socjalizację właściwą [14, s. 415].



Rys. 1. Cykl życia człowieka i etapy rozwoju kariery zawodowej

Źródło: J.M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 290.

S. Robbins wyróżnia następujące rodzaje socjalizacji [13, 416]:

1. Socjalizację formalną i nieformalną. Socjalizacja formalna polega na izolowaniu nowego pracownika od typowych warunków pracy. Natomiast socjalizacja nieformalna to natychmiastowe wprowadzenie pracownika do pracy bez zwracania na niego szczególnej uwagi,
2. Socjalizację indywidualną i zbiorową,
3. Socjalizację stałą i zmienną. Socjalizacja stała – oznacza „znormalizowane etapy przejścia” – odbywa się wedle ściśle wyznaczonych procedur. Natomiast socjalizacja zmienna przewiduje zróżnicowane formy szkoleń nowych pracowników, nie zawsze ściśle zaplanowanych,
4. Socjalizację seryjną i losową. W przypadku socjalizacji seryjnej korzysta się z modelu ról, według którego „wykształca” się nowego pracownika na podstawie ściśle określonego schematu. Natomiast socjalizacja losowa zbliżona jest w swej idei do wspomnianej już socjalizacji nieformalnej, w której pracownika pozostawia się samemu sobie,
5. Potwierdzanie i usuwanie. W socjalizacji potwierdzającej utrwalane są cechy oraz kwalifikacje nowego pracownika, w przeciwieństwie do socjalizacji

usuwającej, gdzie zostaje on poddawany procesowi pozbawiania niepożądanych dla organizacji skłonności oraz przyzwyczajęń.

Etap III opiera się na przemyśleniach oraz ocenie dotychczasowej drogi zawodowej. W momencie niezadowolenia mogą tutaj zapaść decyzje dotyczące jej zmiany, bądź, w przeciwnym przypadku, utrzymywania jej na dotychczasowym poziomie. Bardzo często na tym etapie następuje podnoszenie kwalifikacji i umiejętności zgodne z zasadą *life long learning* [14, s. 291].

Etap IV, to tak zwany schyłek naszej kariery zawodowej, przejawiający się releksją nad tym, co było, oraz utrzymywaniem osiągnięć zawodowych [14, s. 291].

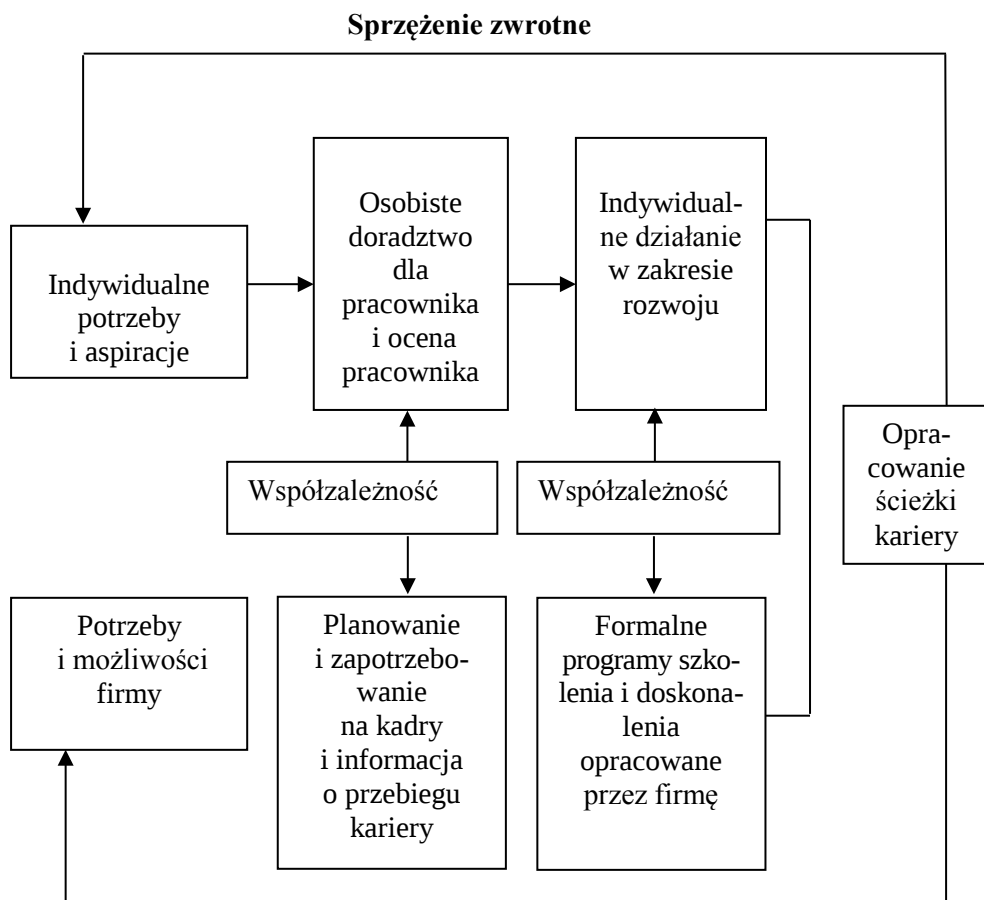
4. Planowanie ścieżki kariery w organizacjach

Jak już wcześniej wspomniano, planowanie ścieżki kariery zawodowej pracowników powinno być bardzo precyzyjnie dopracowane i oparte na równych dla wszystkich, sprawiedliwych zasadach, bazując przede wszystkim na ich kompetencjach i kwalifikacjach. J. Moczydłowska wskazuje na następujące etapy tego procesu [9, s. 184]:

1. Przygotowanie opisu obecnej struktury organizacyjnej, wskazując czas, który jest typowy dla pozostawania pracownika na danym stanowisku,
2. Stworzenie odpowiedniej polityki, która pozwoli pracownikom objętym programem podnosić swoje kwalifikacje (między innymi poprzez możliwość zdobywania doświadczeń praktycznych podczas pracy nad różnymi projektami i na zróżnicowanych stanowiskach),
3. Wybór pracowników, którzy mają być objęci programem, na podstawie sprecyzowanych kryteriów [9, s. 184], (warto tutaj wspomnieć, „iż szczególnej kreatywności w realizowaniu motywującej funkcji kariery wymagają osoby z wybitnymi uzdolnieniami czy wręcz talentami”) [6, s. 62],
4. Przydzielenie doradcy (mentora) każdemu uczestnikowi programu,
5. Analiza wraz z pracownikami rezultatów przeprowadzonych testów zdolności,
6. Omówienie z doradcą przez uczestnika programu poglądów na temat własnej kariery,
7. Aktywny udział kierowników w dyskusjach na temat możliwych przyszłych szans kariery podległych im pracowników [9, s. 184],
(przy czym powinno to być „zharmonizowane ze strategicznymi kierunkami działalności organizacji”) [6, s. 62],
8. Rozmowy z pracownikami na temat ogólnego kierunku kształtowania ich kariery zawodowej oraz wsparcia, jakiego oczekują od przełożonych w tym zakresie,

9. Aktywna realizacja uzgodnionych planów działania – w postaci na przykład rotacji stanowisk pracy, oddelegowania za granicę lub uczestnictwa w programach szkoleniowych w pełnym wymiarze godzin,
10. Regularne monitorowanie postępów, a także zasięganie opinii na temat każdego uczestnika programu [9, s. 184].

Planowanie ścieżki kariery przedstawia poniższy rysunek.



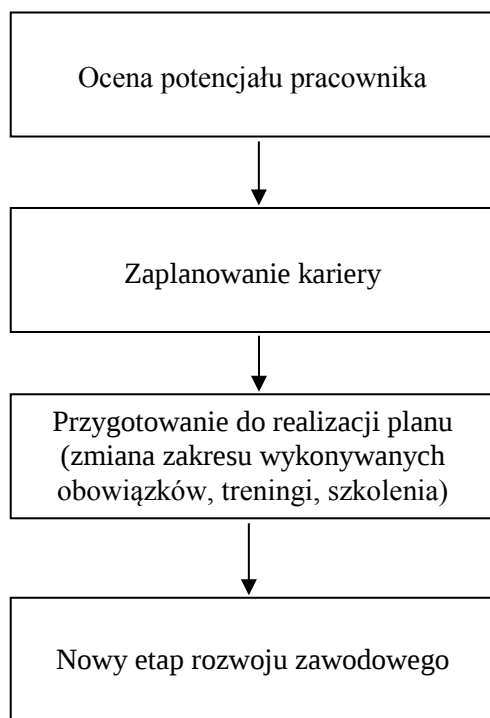
Rys. 2. Planowanie ścieżki kariery zawodowej w organizacjach

Źródło: J. Penc, *Menedżer w działaniu – sekrety prowadzenia biznesu*, [w:] J. Moczydlowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik akademicki*, wydawnictwo Difin, Warszawa 2010, s. 185.

Proces planowania ścieżki kariery zawodowej nabiera szczególnego znaczenia w przypadku pracowników, którzy są przygotowywani do objęcia w przyszłości

strategicznych stanowisk menadżerskich. Jest to tak zwana kadra rezerwowa. „Kadra ta powinna zapewnić stabilność i ciągłość układu władzy, który może być zaburzony w przypadku odejścia, choroby czy emerytury dotychczasowych członków zarządu, dyrektorów czy innych kierowników odgrywających role strategiczne w organizacji” [5, 248]. Warto również nadmienić, iż zakwalifikowanie do tej grupy pracowników powinno być dokonywane na podstawie sprawiedliwych kryteriów dotyczących przede wszystkim wyników pracy, wykształcenia, wieku, możliwości realizacji tak zwanych zadań strategicznych czy też, co jest bardzo istotne, autorytetu, jaki dana osoba posiada w swoim środowisku [5, 249].

System kształtowania rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. System kształtowania rezerwy kadrowej na stanowiska kierownicze
Źródło: B. Jamka, Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników, [w:] S. Lachiewicz, Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 250.

Jak pokazuje powyższy rysunek, punkt wyjścia w tym procesie stanowi ocena potencjału pracownika (metody, które pozwalają go zdiagnozować zostaną opisane w dalszej części opracowania) [5, s. 249].

Kolejny istotny etap to zaplanowanie kariery pod kątem uwzględnienia zarówno potrzeb organizacji, jak i aspiracji danego pracownika.

Krok trzeci jest związany z podnoszeniem kwalifikacji grupy docelowej i w związku z tym ich udziałem w innowacyjnych szkoleniach. Należy do nich między innymi tak zwany coaching, czyli „dialog, mający na celu pomoc innej osobie, by stała się w swym działaniu efektywniejsza i by wykorzystała w swej pracy cały swój potencjał” [15, s. 97].

Do technik wykorzystywanych w coachingu zbiorowym można zaliczyć [12, s. 118 i n.]:

1. Wykłady – krótkie, wprowadzające, stanowią 10% zawartości kursów,
2. Demonstracje – bazują na wykształcaniu umiejętności interpersonalnych,
3. Dyskusje – ich zasadniczym celem jest wymiana doświadczeń pomiędzy uczestnikami szkolenia,
4. Praktyka uczestników – ćwiczenia są przeprowadzane w parach lub dwójkach, bez odgrywania ról.

Z kolei jedną z bardzo skutecznych technik kształcenia stosowanych w coachingu indywidualnym stanowi tzw. model STEPPA. Składa się on z podstawowych elementów pozwalających opracować strategię działania oraz upewnić się, że zostanie ona zrealizowana, pomaga podopiecznemu odnieść sukces, a także kształtować jego ścieżkę kariery zawodowej, rozwijając poszczególne predyspozycje osobowościowe [8, s. 230].

Polega na realizacji następujących etapów [8, s. 230 i n.]:

1. określeniu przedmiotu szkolenia,
2. wyznaczeniu celu, który osoba uczestnicząca w sesji chce osiągnąć,
3. podkreśleniu kontekstu emocjonalnego związanego z przedmiotem sesji i jej celem,
4. percepcji i ponownej ocenie wyznaczonego celu,
5. nakreśleniu precyzyjnego planu, który doprowadzi do realizacji uprzednio wyznaczonych celów,
6. stymulowaniu do podjęcia konkretnych działań,
7. nadaniu strategii ostatecznego kształtu i zaproponowanie konkretnych rozwiązań w tym zakresie.

Niewątpliwie o powodzeniu procesu szkoleniowego decyduje trener, który powinien motywować pracowników do podnoszenia kwalifikacji i umacniać ich poczucie własnej wartości, co jest niezwykle istotne na stanowiskach, które mają objąć. Niezbędne jest tutaj wytworzenie więzi pomiędzy trenerem a uczestnikami szkolenia. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy ich wzajemne relacje będą oparte

na jasnych zasadach: to znaczy na precyzyjnym określeniu wzajemnych oczekiwań, a zajęcia będą prowadzone w atmosferze przyjaźni i wzajemnego zaufania.

Tak przygotowany pracownik może rozpocząć kolejny, ważny etap w swojej karierze zawodowej, pełen optymizmu i wiary we własne możliwości.

5. Narzędzia służące identyfikacji potencjału pracownika i jednocześnie pozwalające na sprawne zarządzanie karierą zawodową

Istotnym narzędziem służącym identyfikacji potencjału kierownika, dzięki któremu można sprawnie zarządzać karierą pracownika, jest tak zwana analiza typu SWOT na potrzeby polityki personalnej [4, 491]. Pozwala ona na ujawnienie jego zarówno słabych, jak i mocnych stron, a także umożliwia zdiagnozowanie szans i zagrożeń z tym związanych [4, 491]. Jak zauważają H. Król i A. Ludwiczynski: „jej zastosowanie, poprzedzające rozmowę o możliwościach i kierunkach preferowanego rozwoju, pozwoli na uświadomienie jednostce pewnych faktów i sytuacji z jej życia, decydujących o pożądanym przez nią kierunku i tempie kariery, ale też uświadomi indywidualne, rodzinne i organizacyjne ograniczenia. Zestaw pytań omawianej techniki, a w ich następstwie odpowiedź na nie, uporządkuje i uświadomi jednostce: w jakim punkcie swojego życia obecnie się znajduje, w jakim punkcie chciałaby być, a także w jaki sposób może to osiągnąć” [4, 491].

Równie ważnym i wartym wykorzystania instrumentem jest ocena zintegrowana (popularnie nazywana *assessment center*).

Kładzie ona duży nacisk na zachowanie. Stosuje się tu ćwiczenia, zarówno indywidualne (koszyk zadań, symulację negocjacji, wywiad symulowany), jak również grupowe (bazujące na modelach ról wykształcanych w grupie), które nie tylko sprawdzają zachowanie kandydata pod kątem praktycznym, lecz także pozwalają na określenie funkcji, którą taki kandydat mógłby pełnić w organizacji w przyszłości. Jest to bardzo pomocne, aby właściwie zaplanować jego przyszłą ścieżkę kariery zawodowej [1, ss. 330-331].

6. Podsumowanie

Wykreowanie sprawdzonego systemu kształtowania ścieżki kariery zawodowej pracowników, a także stworzenie narzędzi, które pozwalają sprawnie nią zarządzać, wymaga od zarządzających wiele wysiłku, czasu i zaangażowania.

Polityka personalna w tym zakresie powinna opierać się na jasnych, przejrzystych, sprawiedliwych zasadach, wykorzystując przede wszystkim potencjał

rozwoju danego pracownika, a także precyzyjnie formułując cele, jakie ma on zrealizować, aby awansować i tym samym móc dalej się rozwijać.

Warto jednak podjąć to wyzwanie, gdyż można uzyskać, na skutek tak prowadzonych działań, wiele wymiernych korzyści, między innymi w postaci lojalnych, mocno utożsamionych z organizacją pracowników, którzy z zaangażowaniem będą realizować powierzone im zadania.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [2] **Brzezińska E., Paszkowska-Rogacz A.:** *Człowiek w firmie bez obaw i z ochotą*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- [3] **Gajdzik B., Ociecek W.:** *Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2015.
- [4] **Król H., Ludwiciński A. (red.):** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [5] **Lachiewicz S.:** *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- [6] **Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A.:** *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Wydawnictwo Difin Warszawa 2011.
- [7] **Makowski K. (red.):** *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- [8] **McLeod A.:** *Mistrz coachingu. Podręcznik dla menedżerów, HR-owców i trenerów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2008.
- [9] **Moczydlowska J.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Podręcznik Akademicki*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- [10] **Modrzewski J.:** *Próba typologii socjalizacji z perspektywy poznawczej pedagogiki społecznej*, [w:] *Socjalizacja a wartości (aktualne konteksty)*, pod red. T. Frąckowiaka i J. Modrzewskiego, Wydawnictwo Erubitus, Poznań 1995.
- [11] **Nosal Cz.S.:** *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [12] **Pyrek A., Szmidt H.:** *Coaching jako profesja*, [w:] Smółka P. (red.). *Coaching: Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009.
- [13] **Robbins S.:** *Zachowania w organizacji*, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 1997.
- [14] **Szaban J.M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.
- [15] **Szaban J.M.:** *Zachowania organizacyjne. Aspekt międzykulturowy*, Wydawnictwo Adam i Marszałek, Toruń 2012.

- [16] **Tillmann J.:** *Teorie socjalizacji: Społeczność, instytucja, upodmiotowienie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [17] **Turner J.H.:** *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1994.

PLANNING PROFESSIONAL CAREER PATH OF EMPLOYEES AS AN ELEMENT OF ETHICAL HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

The possibility of planning a career path constitutes a key element when it comes to motivating staff. Being aware of the fact that thanks to their conscientiousness and involvement employees may obtain a measurable reward in the form of promotion stimulates the staff and makes them identify with the organization. However, one substantial condition must be fulfilled: it is necessary that the company's promotion policy is based on clear, fair rules, which must be accepted by all the employees.

Thus, the main goal of the article is to emphasize the correlation between planning professional career path of staff and ethical human resources management based on the principal of equal treatment. Moreover, apart from defining the key notions of the study, the ways of planning career paths within an organization will be elaborated on, along with the tools which facilitate efficient management of the whole process.

ANNA ZOFIA KOWALCZYK

**Wydział Gospodarki Międzynarodowej
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu**

ZESPOŁY WIELOKULTUROWE – WYZWANIE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Aby organizacja XXI wieku mogła odnieść sukces, musi posiadać umiejętność dostosowywania się do wciąż zmieniającego się otoczenia i zjawisk w nim zachodzących. Jednym z takich elementów jest różnorodność kulturowa. Wciąż postępujący proces globalizacji, migracje ludności, internacjonalizacja przedsiębiorstw oraz rozwój korporacji transnarodowych to główne przyczyny powstawania organizacji i zespołów wielokulturowych. W ostatnich latach zjawisko wielokulturowości stało się dużym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Współistnienie różnych kultur wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie zespołów, współpracę, proces komunikacji czy też rozwiązywanie konfliktów. Zespoły zróżnicowane kulturowo cechuje większa kreatywność i innowacyjność, większa elastyczność działania oraz zwiększona wydajność. Wielokulturowość ma jednak także słabe strony, takie jak brak zaufania, nieporozumienia i konflikty. Mogą one stwarzać pewne trudności i zagrożenia oraz obniżać efektywność działania zespołu. Dlatego, aby zespół wielokulturowy działał efektywnie i osiągał wyznaczone cele, jego budowanie i funkcjonowanie powinno uwzględniać różnice kulturowe i je wykorzystać do stymulowania pracy zespołu. Celem referatu jest charakterystyka zespołów wielokulturowych oraz analiza wpływu zróżnicowania kulturowego na ich działanie.

1. Wstęp

Coraz większa globalizacja, migracje ludności, a także wysoka imigracja zarobkowa do krajów zachodnich, to główne powody, dla których coraz częściej miejsce pracy staje się miejscem spotkań ludzi z różnych kultur. Firmy dążące do wzrostu pozycji na rynku i wzrostu efektywności będą zmuszone do ekspansji na globalnym rynku, charakteryzującym się różnorodnością kulturową, zarówno jeśli chodzi o klientów, dostawców, jak i pracowników. Z drugiej strony wiele krajów poszukuje zagranicznej siły roboczej ze względu na brak siły roboczej w ich własnym kraju. Społeczeństwa i organizacje wielokulturowe są coraz bardziej powszechne i zastępują społeczeństwa i organizacje homogeniczne.

Przedsiębiorstwa stają się zatem w wielu przypadkach miejscem spotkań między ludźmi z różnych kultur, co z kolei otwiera nowe możliwości i wyzwania zarówno dla pracowników, jak i kierujących nimi menedżerów [1]. Różnorodność kulturowa stała się immanentną cechą naszego świata, wynika z oczywistych różnic pomiędzy narodami, regionami, organizacjami, czy nawet zawodami. Przedsiębiorstwa, które wchodzą na rynki zagraniczne muszą liczyć się z tym, że różnice kulturowe pomiędzy krajami mogą być dużym wyzwaniem dla ich systemów wartości i realizowanych zasad etycznych.

Zespoły są elementem prawie każdej organizacji, a złożoność występujących w organizacjach globalnych procesów rodzi jeszcze większą potrzebę pracy zespołowej. Cele i zadania jakie mają do wykonania takie przedsiębiorstwa często pozostają niemożliwe do zrealizowania poprzez działania indywidualne. Zespoły międzynarodowe stają się główną jednostką operacyjną i formą zarządzania strategicznego, która pozwala zarządzać międzynarodowymi operacjami w sposób bardziej efektywny. Zespoły wielokulturowe, w skład których wchodzi ludzie o odmiennych narodowościach różnią się od zespołów monokulturowych pod wieloma względami. Inny jest rodzaj i zakres powstających problemów i konfliktów, a w związku z tym inne metody okazują się skuteczne w procesie ich rozwiązywania. Czynnikiem bardzo istotnym w zarządzaniu zespołem wielokulturowym jest także rola lidera.

Zdaniem Gabela i Brunnera na świecie istnieje ponad 63,000 korporacji wielonarodowych i 821,000 zagranicznych filii, które zatrudniają około 90 milionów ludzi na całym świecie [2]. Te statystyki obrazują jak duże jest zróżnicowanie kulturowe współczesnych organizacji w perspektywie globalnej, i jak istotna staje się umiejętność współpracy w warunkach wielokulturowości. Zarządzanie międzykulturowe stosowane w korporacjach międzynarodowych podkreśla złożoność tej problematyki i bada związki pomiędzy zarządzaniem a kulturą. Jest ono stosowane w organizacjach, gdzie pojawiają się ludzie pochodzący z różnych grup etnicznych i kulturowych. Pomaga znaleźć odpowiedź na pytanie, czy uwarunkowania kulturowe i w jakim stopniu wpływają na organizacje i zespoły międzynarodowe oraz ułatwia zrozumienie istniejących różnic kulturowych.

Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi również musi się zmierzyć z nowymi trendami i związanymi z nimi problemami, jakie pojawiają się w zespołach wielokulturowych oraz wpływają na efektywność ich działania. Praca w zespole jest wyzwaniem od niepamiętnych czasów. Choć nie jest łatwo współpracować w znanym środowisku monokulturowym, to wyzwanie rośnie wykładniczo, gdy granice są przekraczane i różne kultury i osobowości wchodzi w interakcje. Aby rozwiązywać powstające w wyniku tych interakcji problemy, jednostki i zespoły muszą wyjść poza ograniczenia narzucone przez kulturę i uwarunkowania społeczne i starać się nauczyć i poznać inny sposób myślenia i działania.

Paradoksem jest to, że aby odnieść sukces trzeba wyjść poza granice własnej kultury. Wcześniej należy jednak zrozumieć, jakie skutki niosą za sobą różnice kulturowe [3].

2. Funkcjonowanie zespołu wielokulturowego

Praca zespołowa znajduje zwolenników pośród większości kadry zarządzającej. Etos pracy zespołowej sprzyja swobodnemu wyrażaniu poglądów oraz zachęca do konstruktywnej polemiki, zakładającej, że zgłaszanie wątpliwości nie będzie obciążało tego, kto je zgłasza, w myśl zasady „beneficium dubitandi” (przywileju wątplenia) [4]. Wartości leżące u podstaw owego etosu nakazują wzajemne wspieranie się członków zespołu, poszanowanie wspólnego dorobku oraz indywidualnych osiągnięć. Wymienione tutaj wartości i zasady pozwalają zespołom osiągać wysoką efektywność, a także poprawiać zarówno indywidualne rezultaty pracy, jak i zbiorowy wynik całego przedsiębiorstwa. Zespoły międzynarodowe oferują ogromny potencjał. Ich mieszanka kulturowa zapewnia szersze perspektywy i bardziej zróżnicowane spojrzenie na zadania, w przeciwieństwie do zespołu złożonego z osób tej samej narodowości. Jednak ta różnorodność sprawia, że dynamika grupy wielokulturowej jest o wiele bardziej złożona i skomplikowana. Tworzenie zespołów wielokulturowych wymaga zatem starannego przemyślenia i uwagi, należy dobrze rozważyć kwestię wielkości zespołu, doboru członków czy przydzielenia zadań. Aby zespół wielokulturowy działał efektywnie i osiągał wyznaczone cele, jego budowanie i funkcjonowanie powinno uwzględniać różnice kulturowe i wykorzystać je do stymulowania pracy zespołu.

Zespół wielokulturowy to zespół, którego członkowie pochodzą z co najmniej dwóch różnych kultur, a pojęcie wielokulturowy oznacza, że mamy do czynienia z różnorodnością kulturową. Zespoły wielokulturowe według Adler i Gundersen [5] można podzielić na trzy grupy:

- zespoły symboliczne (*token team*) – tylko jeden członek ma odmienne kulturowo pochodzenie, reszta zespołu reprezentuje tę samą kulturę,
- zespoły dwukulturowe – członkowie zespołu pochodzą z dwóch odrębnych kultur,
- zespoły wielokulturowe – członkowie zespołu pochodzą z minimum trzech kultur, aby zespół funkcjonował efektywnie należy rozpoznać i zintegrować wszystkie kultury.

Duża liczba obowiązków i ważnych zadań powierzonych zespołom wielonarodowym oznacza, że ich członkowie muszą posiadać mnóstwo cech i umiejętności. Po pierwsze, muszą potrafić szybko działać i podejmować szybkie decyzje, oczekuje się od nich innowacyjności, a nawet awangardy, przełamywania stereotypów w kontaktach z kolegami, partnerami lub przeciwnikami, którzy

mają nietypowe, niekonwencjonalne, lub zmienne poglądy i postawy. Członkowie zespołów często wchodzą w alianse, mające potencjał odnoszenia dużych zysków, ale jednocześnie w których pojawiają się duże napięcia i tarcia. Muszą więc podchodzić do nowych wyzwań z entuzjazmem i mieć dużo pewności siebie, aby radzić sobie z chaosem; aby odnieść sukces muszą nabywać doświadczenie międzykulturowe bardzo szybko.

Zarządzanie różnorodnością polega na dostrzeganiu różnic pomiędzy członkami organizacji oraz świadome formowanie strategii, polityk i programów, tworzących klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz realizacji celów organizacji [6]. Głównym celem zarządzania różnorodnością jest budowanie takiego środowiska pracy, w którym każda zatrudniona osoba czuje się szanowana i doceniona, dzięki czemu może w pełni wykorzystywać swój potencjał intelektualny, co przyczynia się do sukcesu zespołu wielokulturowego. Aby zespół wielokulturowy mógł odnieść sukces, należy wziąć pod uwagę czynniki, które pomagają zapewnić jego efektywność [7]. Pomocne może być skupienie się na wizji i misji zespołu na początku każdego posiedzenia; jasne określenie zakresu odpowiedzialności i terminów, rozbieżność celu zespołu na mniejsze, krótkookresowe; opracowanie sposobu dla członków zespołu, aby mogli poznać się nawzajem; prowokowanie dyskusji, zachęcając jednocześnie do otwartej i wolnej od politycznie poprawnego dialogu komunikacji; opracowanie mechanizmów budowania odpowiedzialności i zaufania w zespole czy też częste pochwały i świętowanie sukcesu zespołu.

Jednak nawet wtedy, gdy koledzy z drużyny działają w sposób wzbudzający zaufanie i angażują się w skuteczną komunikację, nie jest realistycznym myślenie, że w każdej sytuacji można uniknąć konfliktów. Zespoły wielokulturowe w przeciwieństwie do ich homogenicznych odpowiedników są o wiele bardziej narażone na nieporozumienia, niespójności czy bariery komunikacyjne. Trudne zadania i skomplikowane sytuacje, członkowie pochodzący z odmiennych kultur, mówiący innymi językami to czynniki zwiększające możliwość powstania konfliktu. Konflikty są dziś uważane za naturalną część życia zawodowego i nie są odbierane jako coś negatywnego. Konflikty mogą wspierać kreatywność i innowacyjność, jednak to, w jakim kierunku się rozwiną, zależy zarówno od menedżera, jak i członków zespołu wielokulturowego [8]. Badania antropologiczne wykazały, że różne kultury mają style zarządzania konfliktem specyficzne dla tej kultury [9]. Oznacza to, że styl rozwiązywania konfliktów menedżera może być postrzegany jako nieodpowiedni przez członków innych kultur. W takim przypadku styl radzenia sobie z konfliktem stosowany przez menedżera może się przyczyniać do eskalacji, zamiast zmniejszenia skali czy rozwiązania konfliktu. Appelbaum, Shapiro i Elbaz [10] twierdzą, że grupy składające się z członków wywodzących się z kultur o wysokim stopniu indywidualizmu, unikania niepewności i męskości narażone są na wysoki poziom konfliktu. Intensywność konfliktu

może zostać zredukowana, jeśli zespół składa się również z członków pochodzących z kultur kolektywistycznych i feministycznych. Problemem jest to, że punkt widzenia członków zespołu na kwestię konfliktów może być dla nich tak zinstytucjonalizowany i naturalny, że tego sposobu widzenia nie będą kwestionować. Hofstede także wyraża zaniepokojenie, że silne kulturowe zaprogramowanie może nie pozwolić członkom zespołu wielokulturowego na zrozumienie zaprogramowania odmiennego i może spowodować, że teorie zarządzania stosowane w danej kulturze okażą się nieskuteczne w kulturze odmiennej [11].

W swoich badaniach nad zespołami globalnymi Di Stefano i Maznevski [12] doszli do wniosku, że aby wykorzystać różnice kulturowe członkowie zespołu muszą mieć świadomość istnienia tych różnic i muszą zrozumieć, na czym ta różnorodność polega i w jaki sposób różnią się od siebie. Dobra wzajemna znajomość członków zespołu, swoich słabych i mocnych stron, kompetencji czy preferencji co do zadań może być dużą zaletą w drodze do osiągnięcia dobrych rezultatów. Taka wiedza przyczynia się do zrozumienia zaprogramowania kulturowego współpracowników i zwiększa możliwość wykorzystania kompetencji poszczególnych członków w bardziej efektywny sposób. Czym więcej członkowie grupy wiedzą o sobie, tym większy czują obowiązek do pomagania sobie nawzajem. Powoduje to wzrost poczucia bezpieczeństwa w zespole i spójności zespołu [13]. Bang i Midelfart, na podstawie studiów literatury przedmiotu, wyznaczyli dwa klucze służące do wykorzystania zespołowego zróżnicowania kulturowego. Pierwszym kluczem jest stymulowanie konfliktu na poziomie zadań bez wywoływania konfliktu na poziomie relacji. Wiele zespołów, których członkowie mieli odwagę się nie zgadzać i prowadzili burzliwe dyskusje przy jednocześnie tolerancji dla odmiennych poglądów osiągają lepsze rezultaty niż zespoły, które nie mają odwagi na otwarte konflikty na poziomie zadań. Warunkiem do osiągnięcia sukcesu jest utrzymywanie konfliktu w relacjach między członkami grupy na niskim poziomie. Drugim kluczem jest komunikacja dialogiczna, która opiera się na dialogu i konstruktywnych konserwatoriach. Taka komunikacja ma pozytywny wpływ zarówno na wyniki, jak i na zadowolenie członków zespołu.

Schroeder [14] analizując wpływ kultury na funkcjonowanie zespołu wielonarodowego wyróżnił trzy główne strefy oddziaływania. Zaliczają się do nich: normy kulturowe, zróżnicowanie kulturowe oraz względny dystans kulturowy. Wpływ norm kulturowych przejawia się w stosunku członków grupy pochodzących z różnych kultur do pracy zespołowej. Pracownicy pochodzący z kultur kolektywistycznych preferują dobro grupy a cele indywidualne są dla nich na drugim miejscu, natomiast jednostki pochodzące z kultur kolektywistycznych przedkładają własne dobro i cele indywidualne nad cele grupowe. Stopień zróżnicowania kulturowego jest wyznaczony poprzez liczbę kultur reprezentowanych w grupie. Członkowie zespołów wielokulturowych postrzegają często swoich

współpracowników reprezentujących kulturę odmienną w kategoriach stereotypów [15]. Stereotypy kulturowe to istniejące wyobrażenia o danej kulturze, a przedmiotami tych stereotypów są członkowie tej kultury. Często opierają się one na błędnych uogólnieniach. Myślenie stereotypowe może powodować powstawanie uprzedzeń w postaci negatywnych postaw i opinii wobec innych członków zespołu [16]. Dystans kulturowy określony jest przez zakres, w jakim członkowie zespołu są zróżnicowani. Powodowany jest przez sprzeczność treści kulturowych prezentowanych w postaci ludzkich postaw i zachowań oraz sposobów myślenia.

Behfar, Brett i Kern na podstawie rozmów z menedżerami doszły do wniosku, że zespoły wielokulturowe, które odnoszą największe sukcesy stosują cztery strategie radzenia sobie z wyzwaniami, jakie niosą za sobą różnice kulturowe [17]:

- adaptacja – otwarte uznanie istnienia różnic kulturowych i ich obracejście,
- interwencja strukturalna – zmiana kształtu lub składu zespołu,
- interwencja menedżerska – wczesne ustalenie zasad współpracy lub zaangażowanie menedżera wyższego szczebla,
- odsunięcie – opuszczenie zespołu przez jego członka w sytuacji, gdy pozostałe opcje zawiodły.

Adaptacja pozwala zaadaptować stosowane praktyki i istniejące postawy bez konieczności dokonywania zmian w składzie zespołu lub w zakresie obowiązków. Strategia ta sprawdza się najlepiej w sytuacji, gdy członkowie zespołu sami biorą udział w rozwiązaniu problemów i są w stanie zauważyć i nazwać istniejące różnice kulturowe oraz przyjąć odpowiedzialność za znalezienie sposobu na funkcjonowanie zespołu. Interwencja strukturalna opiera się na celowej reorganizacji lub na ponownej redystrybucji zadań w celu zredukowania konfliktów interpersonalnych lub usunięcia źródła konfliktów w zespołach. Strategia ta może być bardzo skuteczna w sytuacji, gdy zespół jest podzielony na oczywiste podgrupy lub gdy członkowie zespołu przyjmują postawę obronną i odczuwają poczucie zagrożenia, albo też gdy obie strony uparcie trzymają się negatywnych stereotypów w postrzeganiu współpracowników. Strategia interwencji strukturalnej może także polegać na tworzeniu mniejszych grup roboczych, złożonych z przedstawicieli różnych kultur lub różnych tożsamości organizacyjnych, w celu uzyskania informacji niemożliwych do zdobycia w trakcie pracy zespołu jako całości. Metoda tworzenia podgrup niesie za sobą pewne ograniczenia i ryzyko. Chroni osoby, które nie potrafią dobrze ze sobą współpracować lub takie, które z pewnych względów nie chcą partycypować w pracach większej grupy. W interwencji menedżerskiej to menedżer wchodzi w rolę arbitra czy sędziego i podejmuje ostateczną decyzję bez udziału zespołu. Taka sytuacja powoduje, że ani on, ani zespół nie będą w stanie zrozumieć, co było przyczyną impasu, jednak

w niektórych sytuacjach interwencja menedżerska może okazać się skuteczna do rozwiązywania problemów.

Różne postawy względem hierarchii i autorytetu mogą również być przyczyną wielu nieporozumień i kłopotów w funkcjonowaniu zespołów wielokulturowych, które mają ze swej natury raczej płaską strukturę. Członkowie wywodzący się z kultur, w których ludzie są traktowani w odmienny sposób w zależności od ich statusu w firmie, czują się w tego typu zespołach niekomfortowo. Jeśli będą ustępować członkom zespołu o wyższym statusie, ich zachowanie wyda się odpowiednie w sytuacji, gdy większość jego członków pochodzi z kultury hierarchicznej. Ale gdy większość zespołu pochodzi z kultury o charakterze egalitarnym, osoby takie mogą zniszczyć swoją pozycję i wiarygodność, a nawet doznać upokorzenia ulegając członkom zespołu o wyższym statusie. Poczucie braku szacunku może spowodować niepowodzenie projektu [17].

3. Zalety i wady zespołów wielokulturowych

Zespoły wielokulturowe bardzo często są traktowane jako źródło potencjalnych sukcesów, ale mogą również stwarzać pewne zagrożenia. Różnorodność we współczesnej teorii organizacji jest często przedstawiana jako „miecz obosieczny” [18]. Zwolennicy różnorodności zespołów podkreślają pozytywny wpływ członków heterogenicznych na wyniki, podczas gdy inni zwracają uwagę, że ta różnorodność może prowadzić do dysfunkcyjnej interakcji zespołu i niewystarczającej wydajności. Strategia traktowania różnorodności kulturowej jako elementu rozwoju organizacji opiera się na dostrzeganiu, poszanowaniu i zaakceptowaniu różnic, jakie występują pomiędzy ludźmi [19]. Kulturowa różnorodność umożliwia poznanie i zrozumienie innych kultur. Świadome i celowe tworzenie zespołów zróżnicowanych kulturowo jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału intelektualnego tkwiącego w członkach organizacji.

Różnorodność kulturowa sprzyja powstawaniu nowych pomysłów, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań oraz służy integracji społecznej. Tworzy impuls do przełamywania stereotypów myślenia, umożliwia efektywną współpracę, dzielenie się cenną wiedzą i doświadczeniami, które są podstawą rozwijania i doskonalenia kompetencji. Kładzie nacisk na te wartości, które nie zawsze są traktowane z należytą uwagą przez liderów [20]. Sjøvold podkreśla, że zespoły wielokulturowe mogą być znacznie bardziej produktywne aniżeli zespoły homogeniczne, a firmy stawiające na zespoły zróżnicowane kulturowo osiągają większe zyski. Przyczyną takiego zjawiska mogą być oczywiste różnice kulturowe, które stymulują powstanie kultury zespołu nacechowanej ciekawością i otwartością [15].

Zdaniem Coxa i Blake’a [21] zwolennicy różnorodności kulturowej podkreślają, że za tworzeniem zespołów wielokulturowych przemawiają argumenty, takie jak wysoki poziom kreatywności i innowacyjności członków zespołu przy

rozwiązywaniu zadań o wysokim stopniu trudności. Badacze zwracają także uwagę na lepszą jakość podejmowanych decyzji. Zespoły heterogeniczne w procesie decyzyjnym i przy rozwiązywaniu problemów korzystają z szerszej perspektywy i pogłębionej krytycznej analizy rozpatrywanych zagadnień. Różnorodność kulturowa jest zatem cennym zasobem dla zespołu, gdyż zwiększa zasoby informacyjne niezbędne dla kreatywnych, innowacyjnych rozwiązań. Zróżnicowana grupa będzie prawdopodobnie w stanie zbadać bardziej krytycznie pomysły oraz idee i dlatego ma większe szanse na ujawnienie ich słabości.

Ale różnorodność kulturowa dodaje warstwę komplikacji w międzyludzkich interakcjach członków zespołu. Komunikacja jest jednym z elementów, który stanowi duże wyzwanie i to nie tylko z powodu różnic w używanym języku, ale także z powodu różnic w interpretacji komunikacji niewerbalnej oraz sygnałów pozajęzykowych [22]. Forsyth zauważa, że zespoły wielokulturowe mają tendencję do bycia mniej spójnymi niż zespoły homogeniczne, w wyniku czego integracja społeczna potrzebna do skutecznego działania, gdy zadania wymagają wysokiego poziomu koordynacji, jest osłabiona. Grupy o dużej różnorodności kulturowej są bardziej narażone na konflikty i to zarówno interpersonalne, jak i te związane z zadaniami. Konflikty i nieporozumienia w niektórych przypadkach mogą powodować nawet rozpad zespołu [23]. Różnice kulturowe mogą również prowadzić do większej rotacji, konfliktów interpersonalnych i problemów z komunikacją w organizacji oraz wyższego poziomu stresu i napięć. Członkowie zespołów wielokulturowych mają tendencję do utrzymywania bliższych stosunków z osobami pochodzącymi z tej samej kultury, dlatego zagrożeniem jest powstawanie podgrup, koalicji i klik osłabiających współpracę zespołową [24]. Istnieje zatem coraz większa potrzeba, aby próbować zrozumieć grupy wielokulturowe i nauczyć się nimi zarządzać w sposób efektywny, tak aby zapewnić jak najwięcej pozytywnych skutków dla organizacji i jej członków.

4. Rola lidera w zespołach wielokulturowych

Istotną kwestią mającą wpływ na funkcjonowanie zespołów wielokulturowych jest zdolność menedżerów do zarządzania zespołem wielokulturowym. Znajomość reguł rządzących zachowaniami różnych grup ludzi jest równie ważna, jak zrozumienie motywacji i postaw jednostek. Menedżer, który chce odnosić sukcesy zawodowe, powinien nauczyć się działać w otoczeniu rozmaitych kultur narodowych, korporacyjnych i zawodowych. Zarządzanie zespołem wielokulturowym polega na inspirowaniu członków zespołu, którzy pochodzą z dwóch lub więcej tradycji kulturowych i zachęceniu ich do partycypacji w budowaniu wzajemnego zaufania oraz aktywnego uczestnictwa w osiąganiu celów [19]. Znajomość zasad rządzących zachowaniami zespołów zróżnicowanych kulturowo jest równie istotna, jak zrozumienie motywacji i postaw jednostek. Lider, który chce

odnosić sukcesy zawodowe, powinien nauczyć się działać w otoczeniu wielorakich kultur narodowych, organizacyjnych i zawodowych.

Northouse [25] definiuje przywództwo jako proces, w którym jednostka wpływa na zespół tak, aby osiągnął wspólny cel. Przywództwo może więc być rozumiane jako proces społeczny, w którym uczestniczą wszyscy członkowie zespołu i w którym wspólne rozumienie rzeczywistości i jakość interakcji między członkami zespołu jest bardzo ważne. W globalnym zarządzaniu konieczne jest posiadanie mentalnych i psychologicznych zdolności adaptacyjnych do różnych kontekstów kulturowych. To właśnie kompetencje międzykulturowe – społeczne, współdzielone i przekazywalne są niezbędne, aby zrozumieć symbole, interpretować komunikację oraz skutecznie realizować zadania w wielokulturowym miejscu pracy, z ludźmi, których oprogramowanie kulturowe jest różne [26]. Doświadczenie nabywania kompetencji międzykulturowych jest zbiorem intensywnych i sugestywnych sytuacji, w których człowiek zostaje wyniesiony na nowe poziomy świadomości i pojmowania [27]. Kompetencje międzykulturowe są instrumentem do pokonywania różnic w identyfikowaniu, nazywaniu, klasyfikowaniu i wdrażaniu wartości. Lider posiadający takie kompetencje posiada umiejętność wykrywania, rozumienia i wykorzystywania różnic międzykulturowych przejawiających się we wszystkich procesach organizacyjnych i zespołowych. Menedżer posiadający rozwinięte kompetencje kulturowe posiada następujące cechy [26]:

- kreatywność – w pokonywaniu różnic, w postrzeganiu, komunikowaniu oraz w procesie implementacji wartości i przekonań,
- krytycyzm – w wykrywaniu różnic kulturowych, metodologii i ideologii kryjącymi się za nimi; pozwala na wybór odpowiednich rozwiązań,
- moralna autonomia – pozwala na wybór takich rozwiązań, jakie liderzy preferują, komunikują i wdrażają.

Dahl, w ramach kompetencji kulturowych wyróżnił następujące trzy elementy [28]:

- komponent komunikatywny (zachowanie) – wymaga posiadania zdolności do komunikacji werbalnej i niewerbalnej w różnych kontekstach kulturowych, umiejętności kodowania i odcodowywania wiadomości, do zwierania i utrzymywania znajomości, umiejętność aktywnego słuchania i zdolność do przyjęcia odpowiednich ról społecznych,
- komponent poznawczy (wiedza) – element ten składa się zarówno z wiedzy ogólnej o kulturze, jak i wiedzy specyficznej na temat innych kultur, z których pochodzi reszta członków zespołu, a także wiedza na temat zasad komunikacji,
- komponent afektywny (postawa) – otwartość, ciekawość, empatia, szacunek do innych ludzi i wartości przez nich wyznawanych, mentalna elastyczność.

Cechą, którą powinien posiadać lider zespołu wielokulturowego jest wysoki poziom inteligencji kulturowej (CQ). We współczesnym zglobalizowanym świecie,

w którym migracje stały się codziennością, inteligencja kulturowa jest zdolnością niezmiernie istotną i cenną. Niski poziom CQ może okazać się trudną do pokonania przeszkodą dla wielu menedżerów, marzących o karierze w wielonarodowych zespołach. Earley i Mosakowski [29] definiują inteligencję kulturową jako „na pozór wrodzoną zdolność osoby z zewnątrz do odczytywania obcych dla niej kulturowo, a przez to pozornie niezrozumiałych gestów, tak jak to robią ludzie wychowani w danej kulturze”. Inteligencja kulturowa jest zdolnością do skutecznego funkcjonowania w różnych kulturach narodowych, etnicznych i organizacyjnych, oferuje liderom ogólny wachlarz narzędzi, które mogą być stosowane w niezliczonych sytuacjach kulturowych [30]. Świadomość istniejących różnic kulturowych i wiedzy na temat wyzwań z tym związanych jest warunkiem koniecznym, aby menedżerowie mogli dobrze współpracować i zarządzać wielokulturowym zespołem [31].

5. Zakończenie

Praca w zespole jest wyzwaniem od niepamiętnych czasów. Choć współpraca zespołowa może być trudna w organizacji monokulturowej, to staje się dużym wyzwaniem w organizacji wielokulturowej, gdzie ścierają się różne kultury i osobowości. Ze względu na wysoki stopień globalizacji problematyka zespołów wielonarodowych staje się coraz istotniejsza we współczesnych organizacjach. Tworzenie zespołów różnorodnych kulturowo może przyczynić się do sukcesu organizacji, ale niesie za sobą również dużo ryzyka. Aby zespoły wielokulturowe skutecznie wypełniały swoje zadania, należy uwzględnić czynnik kulturowy i specyficzne uwarunkowania zarządzania tymi zespołami. Z pomocą przychodzi nowa dziedzina, jaką jest zarządzanie międzykulturowe, które jest ukierunkowane na rozwiązywanie problemów będących konsekwencją barier kulturowych. Jego istotą jest rozpoznawanie tych barier w interakcjach międzyludzkich i międzygrupowych i implementowanie mechanizmów umożliwiających realizację celów organizacji w warunkach zróżnicowania kulturowego.

Zespoły złożone z przedstawicieli różnych narodowości i wywodzących się z różnych kultur stanowią dla menedżerów szczególne wyzwanie. Budowanie skutecznego zespołu globalnego wymaga rozpoznania i zrozumienia kluczowych różnic w zaprogramowaniu kulturowym członków zespołu. W zespołach wielokulturowych funkcja lidera nabiera zupełnie innego wymiaru w porównaniu z kierowaniem zespołami homogenicznymi. Paradoksem jest to, że aby odnieść sukces należy wyjść poza ograniczenia nakładane przez własną kulturę i uznać zróżnicowanie kulturowe członków zespołu. Zarządzanie zespołem wielonarodowym nie jest zadaniem łatwym. Pomocnymi narzędziami może być rozwijanie wiedzy o różnych kulturach, budowanie kompetencji kulturowych i inteligencji kulturowej. Wiedza i umiejętności pomagają stawić czoło wyzwaniom powstającym

w grupach wielokulturowych. Poprzez zwrócenie uwagi na różnorodność w organizacji oraz nabywanie przez menedżerów doświadczenia w zarządzaniu międzykulturowym, zespoły niejednorodne kulturowo będą w stanie w perspektywie długookresowej odnosić korzyści wynikające z różnorodności. Zwiększą się ich zdolności do rozwiązywania konfliktów, kreatywność i innowacyjność. Globalizacja wciąż postępuje i zdolności międzykulturowe menedżerów będą coraz ważniejsze i coraz bardziej cenione we współczesnych organizacjach. Jeśli ten potencjał nie zostanie dostrzeżony i zaakceptowany, a różnice kulturowe zostaną zignorowane przez organizację, to różnorodność kulturowa zamiast pozytywnych efektów może skutkować w groźnych i destrukcyjnych konfliktach, zarówno wewnątrz zespołu, jak i firmy, a nawet społeczeństwa.

Literatura

- [1] **Aase O., Glasø L.:** *Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner*. Scandinavian Journal of Organizational Psychology, Vol. 1 (2), 2009, ss. 39-48.
- [2] **Gabel M., Brunner H.:** *Global Inc.: An atlas of the multinational corporation*. New Press, New York 2003.
- [3] **Lewis R.D.:** *When teams collide, managing the international team*. Nicholas Brealey Publishing, Boston 2012.
- [4] **Katzenbach J.R., Smith D.K.:** *Dyscyplina zespołów*. Harvard Business Review: Polska, nr 2, 2006 s. 114-125.
- [5] **Adler N.J., Gundersen A.:** *International Dimensions of Organizational Behavior*, Thomson South-Western, Mason 2007.
- [6] **Kaczmarek P., Krajnik A., Morawska-Witkowska A., Remisko B.R., Wolsa M.:** *Firma = różnorodność. Zrozumienie, poszanowanie, zarządzanie*, Zeszyt 2, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2009.
- [7] **Zofi J.S.:** *A Manager's Guide to Virtual Teams*, AMACOM, New York 2012.
- [8] **Einarsen S., Pedersen H.:** *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Gyldendal Akademisk, Oslo 2007.
- [9] **Connerley M.L., Pedersen P.B.:** *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing awareness, knowledge, and skills*, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks 2005.
- [10] **Appelbaum S., Shapiro B., Elbaz D.:** *The management of multicultural group conflict*. Team Performance Management, 4(5), 1998, ss. 211-234.
- [11] **Hofstede G.:** *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks 2001.
- [12] **Distefano J.J., Maznevski M.L.:** *Creating value with diverse teams in global management*. Organizational Dynamics, Vol. 29(1), 2000, ss. 45-63.
- [13] **Bang H., Midelfart T.N.:** *Efektive ledergrupper*, Gyldendal Akademisk, Oslo, 2014.

- [14] **Schroeder J.:** *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- [15] **Sjøvold E.:** *Resultater gjennom team*, Universitetsforlaget, Oslo 2014.
- [16] **Bartosik-Prugat M.:** *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [17] **Brett J., Behfar K., Kern M.C.:** *Managing Multicultural Teams*, Harvard Business Review, No. 11, November 2006, ss. 84-91.
- [18] **Horwitz S.K., Horwitz I.B.:** *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography*, Journal of Management, Vol. 33, No. 6, December 2007, ss. 987-1015.
- [19] **Brdulak H.:** *Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy*. Akademicko-Gospodarcze Forum „Kobieta i biznes”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Gospodarki Światowej, Warszawa 2009, ss. 1-7.
- [20] **Walczak W.:** *Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji*. E-mentor nr 3 (40) /2011.
- [21] **Cox T.H., Blake S.:** *Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness*. The Executive, Vol. 5, No. 3, 1991, ss. 45-56.
- [22] **Dahl Ø.:** *Møter mellom mennesker. Inføring i interkulturell kommunikasjon*, Gyldendal Akademisk, Oslo 2013.
- [23] **Forsyth D.R.:** *Group dynamics*. Wadsworth Cengage Learning, Belmont, 2014.
- [24] **Frantz T.M.:** *Group dynamics and team interventions. Understanding and improving team performance*. Wiley-Blackwell, Oxford 2012.
- [25] **Northouse P.G.:** *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California 2007.
- [26] **Magala S.J.:** *Cross-cultural competence*. Routledge, New York 2005.
- [27] **Adler P.:** *The transitional experience: An alternative view of culture shock*. Journal of Humanistic Psychology 15(4), 1975, ss. 13-23.
- [28] **Dahl Ø.:** *Flerkulturell forståelse*. Universitetsforlaget, Oslo 2001.
- [29] **Earley P.Ch., Mosakowski E.:** *Inteligencja kulturowa*. Harvard Business Review Polska, nr 12, 2007.
- [30] **Ang S., Van Dyne L.:** *Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network*, [w:] S. Ang & L. Van Dyne (Eds.) *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications*. M.E. Sharpe, Armonk, New York, 2008.
- [31] **Espedal B., Gooderham P.N., Rønning R., Stensaker I.:** *Ledelse av norske multinasjonale selskaper. Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?* [w:] G. Sandal (red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Fagbokforlaget, Bergen 2009.

MULTICULTUAL TEAMS – A CHALLENGE FOR MODERN ORGANIZATIONS

Summary

If an organization of the 21st century wants to be successful, it must have the ability to adapt to continually changing environment and occurring in it phenomena. One of such elements is cultural diversity. Continually progressing globalization process, migrations of population, internationalization of enterprises and development of transnational corporations are the main reasons for the emergence of multicultural organizations and teams. In the recent years, the phenomenon of multiculturalism became a big challenge for human resources management. Coexistence of various cultures has significant impact on the functioning of the teams, cooperation and communication process or conflict resolution. Culturally differentiated teams are characterized with greater creativity, innovativeness, flexibility of action and increased efficiency. However, multiculturalism has its weaknesses such as the lack of trust, misunderstandings and conflicts. Such weaknesses may create certain difficulties and threats as well as decrease the team's effectiveness. To assure that a multicultural team acts effectively and achieves designated goals, it should be built and taking into account the cultural differences and use them to stimulate teamwork. The objective of this paper is to characterize multicultural teams and analyze the impact of cultural diversity on their action.

JAROSŁAW LENDZION

Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka

STUDIA PODYPLOMOWE JAKO ELEMENT KONCEPCJI *LIFELONG LEARNING*

Współczesne społeczeństwo i gospodarka, charakteryzują się tym, że następują w nim niezwykle dynamiczne zmiany, a wiedza ma priorytetowe znaczenie. Zatem człowiek, nie chcąc dopuścić do dezaktualizacji posiadanej wiedzy, powinien nieprzerwanie, przez całe życie się uczyć. Przeobrażenia wynikające z powstania społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy nie dotyczą tylko edukacji, ale wszystkich obszarów funkcjonowania jednostki, w tym pracy. Wiedza i wykształcenie staje się jednym z kluczowych zasobów kapitału społecznego i stanowi jeden z najistotniejszych warunków zapewniających jednostce efektywne funkcjonowanie. Wykształcenie umożliwia łatwiejsze radzenie sobie w sytuacjach ekstremalnych i szybsze przystosowanie się do zmian. Dynamika zmian wymusza ponowne uczenie się, zmianę kompetencji. Niniejszy artykuł przedstawia miejsce, rolę i znaczenie studiów podyplomowych w kontekście idei uczenia się przez całe życie.

1. Koncepcja uczenia się przez całe życie (*Lifelong Learning*)

W literaturze przedmiotu *Lifelong Learning* (LLL) tłumaczone jest najczęściej jako proces nabywania wiedzy, który jest prowadzony przez całe życie. Uczenie się ma charakter elastyczny, zróżnicowany, nieobowiązkowy i jest ono dostępne w różnych okresach życia i w różnych miejscach. W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu kształcenia ustawicznego, który akcentuje znaczenie przygotowania do zawodu, przekwalifikowania i doskonalenia zawodowego, koncepcja LLL zorientowana jest nie tylko na rozwój zawodowy, ale rozwój umożliwiający adaptację jednostki do zmieniających się warunków jej funkcjonowania w społeczeństwie [2, ss. 1-3].

W ewolucji pojęcia „kształcenie ustawiczne” widać wyraźnie przejście od instrumentalnego podejścia do edukacji do podejścia, w którym edukacja i kształcenie stają się celem i sensem samym w sobie, stanowiąc dla jednostek

coraz częściej wartość autoteliczną. Od ponad półwiecza pedagodzy dostrzegają w kształceniu ustawicznym trzy wymiary. Pionowe kształcenie to przede wszystkim edukacja szkolna, obejmująca szczeble od przedszkola do uniwersytetu (w tym studia podyplomowe). Kształcenie poziome ma miejsce w pozaszkolnych instytucjach oświaty i służy również edukacji kulturalnej. Kształcenie w głąb to styl życia (w tym sposób spędzania czasu wolnego) związany z całonocnym uczeniem się [5]. Idea LLL oznacza zatem zachowanie ciągłości i systematyczności procesu uczenia się, ale wskazuje także na wielowymiarowość i wszechstronność uczenia się. Coraz częściej mówi się zatem też o *Lifewide Learning*, czyli uczeniu się w każdych okolicznościach. W tym podejściu akcentuje się fakt, iż jednostka ma szansę w sposób holistyczny zadbać o swój całonocny rozwój, ucząc się w ciągu całego swojego życia z rozmaitych własnych doświadczeń. Model LLL oparty jest na czterech filarach edukacji dla przyszłości Delorsa [8, s. 70]:

- uczenie się dla wiedzy (*Learning to know*) – opanowanie narzędzi zdobywania nowej wiedzy, a nie nabycie wiedzy ustrukturalizowanej.
- uczenie się pracy i kompetencji (*Learning to do*) – uczenie się różnego rodzaju prac potrzebnych obecnie i w przyszłości, a także możliwości zastosowania nowej wiedzy do zmieniającego się środowiska pracy.
- uczenie się dla zrozumienia innych (*Learning to live together, and with other*) – nabywanie umiejętności rozwiązywania konfliktów, odkrywanie innych ludzi i ich kultur, rozwijanie kompetencji społecznych i indywidualnych.
- uczenie się dla własnego rozwoju (*Learning to be*) – edukacja przyczynia się do pełnego rozwoju człowieka: jego umysłu i ciała, inteligencji, wrażliwości, estetyki i duchowości.

Uczenie się przez całe życie ma na celu pobudzenie kreatywności, inicjatywy i elastyczności ludzi, umożliwiając im tym samym rozwinięcie zdolności adaptacyjnych w społeczeństwie postindustrialnym poprzez zwiększenie ich umiejętności [9]:

- zarządzania niepewnością,
- komunikacji interpersonalnej i międzykulturowej się w kręgu kultur, subkultur, rodziny i społeczności,
- negocjowania i rozwiązywania konfliktów.

W LLL nacisk jest zatem kładziony na rozwijanie umiejętności uczenia się oraz nabywania i wykorzystywania nowej wiedzy przez całe życie.

Zgodnie z przesłaniem polityki unijnej uczenie się przez całe życie to klucz do społeczeństwa opartego na wiedzy, zaś społeczeństwo oparte na wiedzy to motor rozwoju konkurencyjnej w skali globalnej, bo opartej na wiedzy, gospodarki (GOW). W komunikacie Komisji Europejskiej *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality* stwierdzono, że LLL ma „cztery szerokie i wzajemnie wspierających się cele” [1, s. 3]:

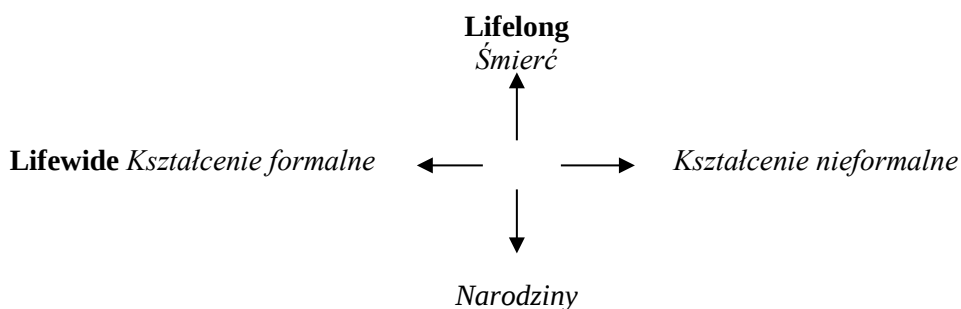
- samorealizacja,
- bycie aktywnym obywatelem,
- integracja społeczna,
- zdolności adaptacyjne.

W związku z tym, LLL przybiera różnorodne formy i wymiary, które wykraczają poza wąskie aspekty ekonomiczne i zawodowe. Według definicji zawartej w Rezolucji Rady Unii Europejskiej z 27 czerwca 2002 r. „(...) pojęcie LLL (uczenie się przez całe życie) powinno dotyczyć uczenia się od fazy przedszkolnej do późnej emerytalnej, włączając w to całe spektrum uczenia się formalnego (w szkołach i innych placówkach systemu edukacji), pozaformalnego (w instytucjach poza system edukacji) i nieformalnego (naturalnego). Ponadto, powinno się ono odnosić do wszelkiej, trwającej przez całe życie, aktywności uczenia się, mającej na celu rozwój wiedzy, kompetencji i umiejętności w perspektywie osobistej, obywatelskiej, społecznej oraz zorientowanej na zatrudnienie. Zasadniczym odniesieniem w tym względzie powinna być osoba jako podmiot uczenia się, co podkreślać ma znaczenie prawdziwej równości szans i jakości w procesie uczenia się” [9].

W Szwecji, Krajowa Agencja Edukacji przedstawiła ramy koncepcyjne zarówno dla tradycyjnego, jak i szerokiego kształcenia ustawicznego, czyli LLL. Kształcenie przez całe życie jest postrzegane jako holistyczne podejście do edukacji i uznaje uczenie się w różnych środowiskach [9].

Jak pokazano na rysunku 1, LLL składa się z dwóch wymiarów:

- kształcenie ustawiczne uznając, że ludzie uczą się przez całe życie,
- kształcenie formalne szerokości uznając, że ludzie uczą się bez formalnych i nieformalnych ustawień.



Rys. 1. Wymiary szerokiego kształcenia ustawicznego

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://www.llcq.org.au/01_cms/details.asp?ID=12 (dostęp 28.05.2015).

W koncepcji LLL szczególnie ważne znaczenie ma rozróżnienie między formalnymi i nieformalnymi formami uczenia się. Kryterium rozróżnienia jest

forma i miejsce, gdzie odbywa się nauka. Kształcenie formalne występuje przede wszystkim w ramach instytucji powołanych do kształcenia i szkolenia, co często prowadzi do uznanych wyników i kwalifikacji. Kształcenie nieformalne ma także na celu kształcenie i szkolenie, jednak prowadzone są one przez instytucje, dla których kształcenie nie stanowi podstawowej formy działalności. Nieformalne uczenie się ma charakter nieintencjonalny. Może ono nastąpić w dowolnym miejscu, także jako efekt uboczny innego rodzaju aktywności. Często jest ono nieplanowane i bez wyraźnego nacisku na uczenie się, ale może prowadzić do nabycia cennych umiejętności, wiedzy i postaw.

Tabela 1. Formalne, pozaformalne i nieformalne formy uczenia się

Formalny	Pozaformalnego	Nieformalny
Uczelnie wyższe	Programy rynku pracy	Kluby
Fundacje	Stowarzyszenia i związki zawodowe	Biblioteki
Firmy szkoleniowe	Szkolenia na stanowisku pracy szkoleniowej	Muzea
Szkoły gimnazjalne i ponadgimnazjalne	Programy praktyk zawodowych	Galerie sztuki
Szkoły podstawowe	Organizacje wolontariuszy	Place zabaw
Przedszkola	Ośrodki opieki nad dziećmi	Rodziny

Źródło: opracowanie własne na podstawie

http://www.llcq.org.au/01_cms/details.asp?ID=12 (dostęp 28.05.2015).

2. Uczenie się przez całe życie w Polsce na tle polityki europejskiej

W dobie globalizacji, rozwoju gospodarki opartej na wiedzy oraz rewolucji informatyczno-telekomunikacyjnej w systemach edukacyjnych państw europejskich systematycznie wzrasta znaczenie koncepcji uczenia się przez całe życie. Inicjatywa kształcenia ustawicznego opiera się na tworzeniu możliwości edukacji w każdym wieku i na wszystkich poziomach, zarówno w szkołach, jak i w formach pozaszkolnych. Jest ona niezbędnym narzędziem umożliwiającym stałe uzupełnianie wiedzy i umiejętności oraz dostosowywanie ich do zmieniających się uwarunkowań. Tradycyjny schemat wchodzenia w życie zawodowe prowadzący przez edukację stopnia średniego i wyższego oraz uzyskanie kwalifikacji akademickich stopniowo zastępowany jest modelem sformalizowanej edukacji

w całym okresie aktywności zawodowej. Komunikat Komisji Europejskiej „Urzeczywistnienie koncepcji uczenia się przez całe życie (*Lifelong Learning*)” zawiera listę priorytetowych działań, których realizacja powinna przyczynić się do wdrażania koncepcji tego typu edukacji w całej Europie. Wśród priorytetowych działań w omawianym zakresie Komisja wskazuje [4, ss. 3-5]:

1. Tworzenie kultury uczenia się – nadanie wysokiej rangi uczeniu się:

- zwiększenie liczby dzieci objętych wychowaniem przedszkolnym;
- kształtowanie umiejętności i rozbudzanie chęci do nauki począwszy od etapu kształcenia obowiązkowego;
- rozszerzenie i urozmaicenie oferty w szkolnictwie średnim;
- dostosowywanie oferty szkolnictwa wyższego do zapotrzebowania;
- opracowanie systemu oceny i uznawalności kwalifikacji zdobytych w drodze uczenia się nieformalnego i incydentalnego;
- rozwój i modernizacja kształcenia dorosłych.

2. Zwiększenie powszechnego dostępu do informacji i doradztwa dotyczącego możliwości edukacyjnych:

- podnoszenie poziomu poradnictwa i lepsza informacja na temat możliwości edukacyjnych w całej Europie;
- rozwój współpracy sektora publicznego i prywatnego w zakresie doradztwa zawodowego, a także planowania kariery zawodowej i rozwoju osobistego;
- rozwój usług w zakresie poradnictwa wykorzystujących możliwości ICT.

3. Zwiększenie inwestowania w uczenie się, zarówno w wymiarze finansowym, jak i czasowym:

- zwiększenie skali inwestycji w zasoby ludzkie z finansów publicznych i prywatnych;
- rozwijanie przedsiębiorczości poprzez promowanie inicjatywy i kreatywności w procesie kształcenia;
- określenie czynników motywujących ludzi do podejmowania kształcenia;
- promowanie różnorodnych ścieżek edukacyjnych;
- rozwój kształcenia otwartego i na odległość umożliwiającego osobom dorosłym łączenie nauki z pracą i innymi obowiązkami.

4. Przybliżenie uczącym się możliwości edukacyjnych:

- wspieranie rozwoju lokalnych centrów kształcenia,
- zapewnienie możliwości kształcenia jak najbliżej miejsca zamieszkania osób uczących się;
- rozwój ofert edukacyjnych wykorzystujących możliwości ICT.

5. Upowszechnienie umiejętności podstawowych:

- zdefiniowanie umiejętności podstawowych i kompetencji potrzebnych dla społeczeństwa wiedzy;

- położenie nacisku na włączanie umiejętności podstawowych do obowiązkowych programów nauczania;
 - zapewnienie zdobycia umiejętności podstawowych wszystkim grupom i osobom, włącznie z grupami defaworyzowanymi;
 - przeciwdziałanie niepowodzeniom w nauce i zjawisku odpadu;
 - wspieranie i rozwój działalności tzw. „Szkół drugiej szansy”.
6. Rozwój innowacyjnych koncepcji uczenia się/nauczania:
- promowanie i rozwój nowych metod uczenia się/nauczania, z uwzględnieniem możliwości nowoczesnych technologii;
 - opracowanie urozmaiconych ofert edukacyjnych, w tym w formach multimedialnych, odpowiadających na potrzeby studentów/słuchaczy, przedstawicieli świata pracy, społeczności (lokalnej lub regionalnej) i całego społeczeństwa, a równocześnie zapewniających optymalne wykorzystanie dostępnych środków.

Wraz z przyjętą w 2000 roku strategią lizbońską, programem rozwoju społeczno-gospodarczego Europy, którego celem było sprostanie wyzwaniom cywilizacyjnym i zwiększenie konkurencyjności krajów europejskich w gospodarce światowej, uwidoczniła się w Europie zmiana w podejściu do kształcenia. Generalnie, strategia uwzględniała przygotowanie UE do przejścia do gospodarki opartej na wiedzy, modernizację europejskiego modelu społecznego, inwestowanie w kapitał ludzki oraz zwalczanie zjawiska marginalizacji społecznej. Stąd też odwołania do kwestii kształcenia w toku życia człowieka znalazły się w Europejskiej Strategii Zatrudnienia oraz Europejskiej Strategii Integracji Społecznej. Kształcenie ustawiczne stało się jednym z celów strategicznych Europy, a kwestia jego propagowania – tematem szeregu dokumentów Unii Europejskiej i celem podejmowanych programów (także na szczeblu poszczególnych państw członkowskich) [1, ss. 2-3]. Najważniejszą jednakże z punktu widzenia tematyki LLL jest modernizacja europejskiego modelu społecznego m.in. poprzez dostosowanie edukacji i kształcenia do życia i pracy w społeczeństwie opartym na wiedzy. Kontynuacją strategii lizbońskiej jest obecnie strategia „Europa 2020”, której celem jest rozwój inteligentny (rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji), rozwój zrównoważony (rozwój gospodarki efektywniej korzystającej z zasobów, bardziej przyjaznej środowisku i bardziej konkurencyjnej) oraz rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu (rozwój gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia i zapewniającej spójność społeczno-ekonomiczną i terytorialną). Szczególną rolę w strategii „Europa 2020” odgrywają cele i inicjatywy związane z edukacją – kształceniem, szkoleniem i uczeniem się przez całe życie.

W polskiej praktyce, pojęcie kształcenia ustawicznego rozumiane jest nadal jako formalna edukacja zawodowa i/lub oświata dorosłych, podczas gdy europejska koncepcja LLL dotyczy osób w każdym wieku, w tym także najmłodszych dzieci i nie jest ograniczona do instytucji systemu oświaty oraz instytucji rynku pracy. Polska, jak do tej pory, nie wypracowała kompleksowej i spójnej polityki

rozwoju programu uczenia się przez całe życie. Podstawowymi dokumentami, w których zazwyczaj dość ogólnikowo podjęto problem LLL są [4, ss. 5-8]:

1. Strategia Rozwoju Kraju 2007-2015, która informuje o planach podejmowania działań na rzecz rozwoju uczenia się przez całe życie zarówno w systemie edukacji, jak i poza nim.

2. Strategia Rozwoju Kraju „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności”, gdzie mowa jest o unowocześnieniu i poprawie jakości edukacji oraz uczenia się przez całe życie, a także o podnoszeniu kwalifikacji pracowników w systemie uczenia się przez całe życie.

3. Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013, w których przewidywano wprowadzenie w Polsce do 2013 roku modelu kształcenia ustawicznego umożliwiającego poprawę kwalifikacji w ciągu całej kariery zawodowej.

4. Program Operacyjny Kapitał Ludzki (PO KL) W ramach kilku priorytetów realizowanych na szczeblu centralnym i regionalnym wspierane są bowiem działania służące m.in. rozwojowi zasobów ludzkich poprzez szkolenia i doradztwo czy zwiększeniu dostępności i upowszechnieniu formalnego kształcenia ustawicznego, jak również wzmocnienie usług kształcenia ustawicznego świadczonych w trybie e-learningu.

5. Krajowy Program Reform na lata 2005-2008 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej, który stworzył ramy legislacyjne i instytucjonalne dla systemu kształcenia ustawicznego.

6. Krajowy Program Reform na lata 2008-2011 na rzecz realizacji Strategii Lizbońskiej, gdzie jedno z działań poświęcono bezpośrednio rozwojowi edukacji w społeczeństwie i gospodarce opartej na wiedzy.

7. Krajowy Program Reform „Europa 2020”, w którym akcent położony został na tworzenie kapitału intelektualnego dla innowacyjności, zwłaszcza poprzez modernizację kształcenia ogólnego i zawodowego, w tym edukacji dorosłych.

8. Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013, która wyraźnie wskazuje na słabo rozwinięty system kształcenia ustawicznego w Polsce oraz określa szereg zadań związanych z naprawą tegoż systemu. Należą do nich:

- kształtowanie postaw proedukacyjnych obywateli;
- upowszechnianie kształcenia ustawicznego związanego z nabywaniem i doskonaleniem kwalifikacji zawodowych oraz kompetencji ogólnych;
- zbudowanie przejrzystego systemu kwalifikacji zawodowych;
- zbudowanie systemu uznawania kwalifikacji zawodowych uzyskanych poza systemem poprzez certyfikacje (uznanie formalne) oraz przez pracodawców (uznanie w praktyce);
- traktowanie w sposób priorytetowy ludzi starszych i o niskich kwalifikacjach (podtrzymanie aktywności zawodowej), oraz ludzi młodych, także po studiach wyższych (promowanie przedsiębiorczości i konkurencyjności);

- wprowadzenie efektywnych mechanizmów współfinansowania kosztów kształcenia ustawicznego ze środków publicznych i prywatnych.

9. Program „Perspektywa uczenia się przez całe życie”, zawierający obszerną diagnozę uczenia się na kolejnych etapach życia i kariery (w odniesieniu do dzieci, młodzieży i młodszych dorosłych, dorosłych na rynku pracy i seniorów), akcentuje niską pozycję Polski w europejskim obszarze LLL. W zespolonym wskaźniku uczenia się od 4. do 64. roku życia (służącym do monitorowania rozwoju edukacji w Europie) Polska (pomimo sukcesów w formalnej edukacji na poziomie szkoły średniej i wyższej) znajduje się w ostatniej grupie państw UE. Jako najslabiej rozwinięte zakresy uczenia się w Polsce zidentyfikowano wczesną opiekę i edukację (edukację przedszkolną), dopasowanie kształcenia i szkolenia do potrzeb gospodarki i rynku pracy oraz uczenie się dorosłych (w uczeniu się pozaformalnym).

3. Miejsce studiów podyplomowych w procesie uczenia się przez całe życie

Studia podyplomowe są ważnym elementem edukacji formalnej dorosłych, która wpisuje się w koncepcję kształcenia przez całe życie. Ta forma zdobywania wiedzy stanowi uzupełnienie oferty edukacyjnej uczelni wyższych, wykraczającej poza poziom licencjata oraz magistra. Dzięki studiom podyplomowym słuchacze mogą kształcić się w krótszych cyklach nauczania, dzięki czemu w relatywnie krótkim czasie możliwe jest zdobycie lub uzupełnienie przez nich wiedzy niezbędnej w pracy zawodowej. Studia podyplomowe są formą kształcenia osób dorosłych, która ze swojej natury (jak i nazwy) ma charakter wyraźnie akademicki [7, s. 9]. Odnosi się to do podmiotów, oferujących tę formę kształcenia, uregulowań i wymagań prawnych itp. Ze względu jednak na istotę kształcenia osób dorosłych i często jego nierozzerwalny związek z konkretnymi potrzebami, zarówno pracowników, jak i pracodawców, rysuje się zapotrzebowanie również na inne formy kształcenia. Formy być może bardziej elastyczne, być może bardziej dopasowane do potrzeb rynku pracy i przede wszystkim w krótszym czasie dostarczające niezbędnej wiedzy i niezbędnych umiejętności, a przede wszystkim praktycznych aspektów, które można wykorzystać na konkretnym stanowisku pracy. Zgodnie z definicją zawartą w ustawie z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.) studia podyplomowe są formą kształcenia, na którą są przyjmowani kandydaci posiadający kwalifikacje co najmniej pierwszego stopnia, prowadzoną w uczelni, instytucie naukowym Polskiej Akademii Nauk, instytucie badawczym lub Centrum Medycznym Kształcenia Podyplomowego, kończące się uzyskaniem kwalifikacji podyplomowych. W typologii wymiarów kształcenia ustawicznego

Roberta Kidda forma ta sytuuje się w wymiarze edukacji w pionie, gdyż stanowi kolejny stopień kształcenia realizowany po ukończeniu studiów wyższych [3]. Kształcenie ustawiczne jest jedną z zasadniczych funkcji uczelni, wynikających z ich misji w działaniach na rzecz edukacji w danym regionie. Jak wskazują badania, Polska należy do grupy tych państw europejskich, w których odniesienia do uczenia się przez całe życie w misji uczelni wyższych nie są powszechne. Tymczasem, aż w trzech czwartych państw należących do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, LLL jest rozpoznawalne w misji wszystkich instytucji szkolnictwa wyższego. Tradycyjny model uniwersyteckiego kształcenia ustawicznego w Polsce obejmuje bowiem najczęściej profil studiów w trybie niestacjonarnym (zbliżony lub taki sam jak studia stacjonarne), wzbogacony o studia podyplomowe.

4. Funkcje i cele studiów podyplomowych

Uczelnie wyższe poprzez studia podyplomowe prowadzą doksztalcenie i realizują następujące funkcje kształcenia ustawicznego [3]:

- kompensacyjną – uzupełnianie wykształcenia; występuje, gdy poziom wiedzy posiadanej przez studenta nie jest wystarczający do wykonywania prawidłowo zadań zawodowych;
- renowacyjną – odnowienie kwalifikacji; wiąże się z aktualizacją umiejętności i wiedzy w związku z postępem technologicznym i technicznym czy zmianą oprzyrządowania stanowiska pracy;
- rekonstrukcyjną – rozbudzanie dążeń twórczych studentów w taki sposób, aby wynikiem było np. ulepszenie własnego miejsca i organizacji pracy;
- adaptacyjną – zaznajomienie osób doskonalonych z wymogami nowych zadań zawodowych lub nowego stanowiska pracy.

Istotą studiów podyplomowych jest zatem doksztalcenie, czyli proces podwyższania kwalifikacji formalnych, przede wszystkim teoretycznego dopełnienia kwalifikacji zawodowych, które są poświadczone odpowiednim dyplomem, certyfikatem czy świadectwem. Ogólnym celem tej formy edukacji jest rozszerzenie bądź uaktualnienie wiedzy i umiejętności na poziomie wyższym. Natomiast za cele szczególne i podstawowe zadania studiów podyplomowych można uznać [4]:

- nie tylko przekazywanie pewnej sumy wiedzy, lecz także rozwijanie umiejętności pracy twórczej, rozwiązywanie problemów, stosowanie metod naukowych w pracy zawodowej;
- studia te mają służyć zarówno przekazywaniu wiedzy, jak i być formą pomocy w samodzielnym kształceniu się;
- powinny pomagać studentom zrozumieć specjalistów z innych dziedzin wiedzy, aby ułatwiać dialog i nawiązywanie współpracy;

- pobudzanie ducha innowacyjności, chęci podejmowania ryzyka związanego z innowacjami i poszukiwaniami nowych rozwiązań problemów, ale również przekazywanie sprawdzonych technik i umiejętności;
- studia podyplomowe niehumanistyczne również powinny poszerzać wiedzę „społeczną” i wiedzę o człowieku.

Na podstawie wyników międzynarodowych badań przeprowadzonych przez Instytut Planowania Oświaty UNESCO w listopadzie 1974 r. wyciągnięto następujące wnioski na temat studiów podyplomowych [3]:

- większość uczelni uważa prowadzenie studiów podyplomowych za jedno ze swoich zadań, w związku z czym stara się je rozwijać i doskonalić, chociaż zgłaszane są zastrzeżenia co do praktycznego zaangażowania uczelni wyższych;
- w krajach, w których istnieje centralne planowanie kształcenia i doskonalenia kadr w powiązaniu z planowaniem szkolnictwa wyższego, studia podyplomowe rozwijają się najlepiej;
- niezależnie od form organizacyjnych, kształcenie podyplomowe traktowane jest jako część systemu szkolnictwa wyższego, a w krajach, w których prowadzona jest centralna koordynacja, wchodzi w zakres kompetencji władz szkolnictwa wyższego;
- określona polityka państwa, a zwłaszcza wyraźnie sprecyzowane postanowienia legislacyjne sprzyjają rozwojowi kształcenia podyplomowego, natomiast gdy brakuje tego rodzaju przepisów na szczeblu krajowym, uczelnie mogą rozwiązać ten problem, umieszczając odpowiednie postanowienia w statucie;
- kształcenie podyplomowe powinno być traktowane jako część koncepcji edukacji ustawicznej, co pozwoli dostrzegać jego związki z innymi członami szkolnictwa, a przede wszystkim z celami i treściami kształcenia na szczeblu wyższym;
- na niektórych uniwersytetach zostały podjęte prace nad odpowiednimi metodami kształcenia podyplomowego, w których zwraca się uwagę na rozwijanie zdolności i motywacji studentów.

Z przytoczonych badań można wyciągnąć wniosek, że kształcenie podyplomowe staje się integralną częścią zadań edukacyjnych uczelni wyższych. Integralność ta niesie za sobą konieczność wypracowania metod kształcenia odpowiednich dla dorosłych i podjęcia badań diagnostycznych i weryfikacyjnych dotyczących form, treści i efektywności tego rodzaju kształcenia. Jego popularność ciągle rośnie, co wynika przede wszystkim z możliwości stosunkowo szybkiego zdobycia kwalifikacji zawodowych.

5. Studia podyplomowe wobec wyzwań rynku pracy

Kształcenia na studiach podyplomowych nie można rozważać w oderwaniu od rynku pracy. Rynek pracy z kolei zdeterminowany jest przez jakość wiedzy i umiejętności potencjalnych pracowników, które są efektem odpowiedniego kształcenia. Zatem dla rozwoju rynku pracy ważny jest rozwój systemu edukacji. Widoczna jest współzależność rynku pracy i edukacji – edukacja kształtuje rynek pracy, zaś rynek staje się przestrzenią, w której produkty kształcenia znajdują się pod wpływem i presją mechanizmów rynkowych.

Przemiany, jakie zachodzą w sferze pracy, wymagają od jednostki uzupełnienia i odnawiania umiejętności, poszerzania wiedzy, uczenia się komunikatywności, rozwiązywania problemów i współpracy, aby mogła ona sprostać coraz to nowym wymaganiom i być konkurencyjna na rynku pracy. Tendencje na rynku pracy, które mają wpływ na wykształcenie pracowników wiedzy, można scharakteryzować następująco [3]:

- coraz trudniej jest dokładnie określić zawody, które wiążą się z wytworzeniem danego produktu; zamiast zawodów mamy do czynienia z funkcjami; zanika granica między czynnościami i zadaniami, przez co konieczne jest odejście od wąskiej specjalizacji w przygotowaniu zawodowym;
- wzrasta znaczenie personelu średniego szczebla i inżynierów;
- urządzenia techniczne zastępują człowieka w wykonywaniu wielu czynności, prostych i powtarzających się zadań, co przekłada się na malejącą liczbę stanowisk dla pracowników z niskimi kwalifikacjami;
- osoby o niskim poziomie przygotowania zawodowego są dominującą grupą bezrobotnych;
- następuje odejście od modelu jednej pracy na całe życie;
- wiedza jest częścią procesu, a uczenie się nową formą aktywności zawodowej;
- zanikają zawody dotychczas istniejące, a pojawiają się nowe – widoczna jest ewolucja zawodów i specjalności w kierunku poszerzania funkcji, czynności, zadań i treści pracy.

Zauważalny jest trend, że pracodawcy poszukują osób o bardzo wysokich kwalifikacjach i wąskich specjalizacjach. Aby móc sprostać tym oczekiwaniom, więcej ludzi niż kiedyś rozpoczyna kształcenie na poziomie wyższym, często kontynuując edukację w ramach studiów podyplomowych. W ciągu ostatnich dwunastu lat zauważalny jest wzrost oferty edukacyjnej dotyczącej dokształcania w ramach studiów podyplomowych. Kandydaci chcący podnosić swoje kwalifikacje mają możliwość wyboru spośród bogatej oferty studiów, które w przeważającej części dają uprawnienia kwalifikacyjne.

6. Podsumowanie

Studia podyplomowe są nie tylko atrakcyjną formą kształcenia, lecz także ważnym elementem uczenia się przez całe życie. Pozwalają one w relatywnie krótkim czasie na rozwój posiadanych kompetencji i/lub zdobycie nowych. Dodatkowo odpowiadają one na potrzeby rynku pracy w zakresie doksztalcania, doskonalenia się, a nawet przekwalifikowania się, albowiem, jak już zaznaczono, ukończenie studiów podyplomowych wiąże się z uzyskaniem nowych kompetencji zawodowych. Studia podyplomowe są zgodne z ideą całościowego uczenia się. Oprócz tego możliwe jest podjęcie niektórych kierunków studiów, nawet jeśli wcześniejsze wykształcenie danej osoby nie jest z nimi związane. Zatem forma ta odpowiada postulatowi dostępności, elastyczności i drożności kształcenia. Możliwe jest również podjęcie kształcenia podyplomowego kilkakrotnie, a więc studia tego typu realizują postulat kształcenia ustawicznego dotyczący wszechstronnego rozwoju i aktywności jednostki. Dodatkowo nie ma bariery wiekowej, która uniemożliwiałaby studiowanie w tej formie, a więc realizowana jest zasada uczenia się przez całe życie, bez względu na wiek.

Literatura

- [1] **Budzyńska M.:** *Koncepcja kształcenia ustawicznego w Unii Europejskiej jako jeden ze sposobów realizacji Strategii Lizbońskiej, ze szczególnym uwzględnieniem Polski*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2004.
- [2] **Dziedziczak-Foltyn A.:** *Lifelong learning jako niedoceniania w Polsce droga do społeczeństwa wiedzy*, Serwis HR, Wolters Kluwer 2015.
- [3] **Marcinkiewicz A.:** *Kształcenie podyplomowe wobec rynku pracy*, E-mentor nr 2 (44)/2012.
- [4] *Postaw na rozwój! Kampania informacyjno-promocyjna oraz doradztwo dla osób dorosłych w zakresie kształcenia ustawicznego – edycja 2*, Akademickie Biuro Karier Zawodowych Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [5] **Poteralski J.:** *Ogólnopolskie badania ankietowe dotyczące studiów podyplomowych – Raport zbiorczy*, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu w Szczecinie, Szczecin 2012.
- [6] **Pólturzycki J.:** *Wskazania dla edukacji ustawicznej w raporcie komisji Delorse’a*, [w]: *Kształcenie ustawiczne – idee i doświadczenia*, Płock 2013.
- [7] http://www.llcq.org.au/01_cms/details.asp?ID=12 (dostęp 28.05.2015).

POST-GRADUATE STUDIES WITHIN THE CONCEPT OF LIFELONG LEARNING

Summary

Modern society and economy, characterized by the fact that it followed an extremely dynamic changes, and knowledge is a priority. Thus, man, not wanting to prevent the obsolescence of knowledge, should continuously, lifelong learning. The transformations resulting from the emergence of the information society and knowledge-based economy affect not only education, but all areas of the company, including employment. Knowledge and education is becoming one of the key social capital resources and is one of the most important conditions for ensuring the effective functioning of the unit. Education makes it easier to cope in extreme situations and faster to adapt to change. The dynamics of change forces a re-learning, change competence. This article presents the place, role and importance of post-graduate studies in the context of the idea of learning throughout life.

ILONA PENC-PIETRZAK

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W BUDOWIE STRATEGII „OD DOŁU” ORGANIZACJI

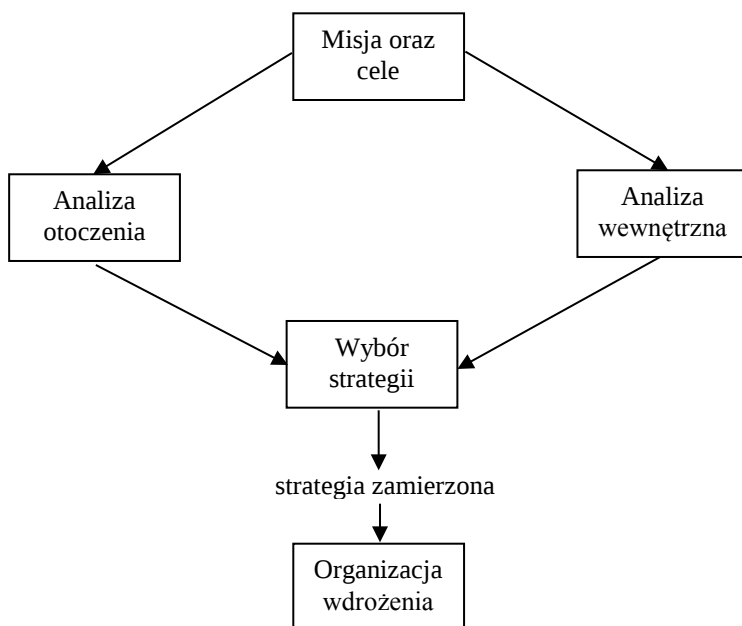
Artykuł prezentuje dwa modele budowy strategii w przedsiębiorstwie: odgórny i oddolny. Pierwszy model zapewnia menedżerom wyższy poziom kontroli nad procesem formułowania i implementacji strategii. Cele są ustalane przez naczelne kierownictwo i kaskadowane w dół organizacji na niższe szczeble zarządzania. Drugi model jest związany z zarządzaniem przez cele. Pozwala on w większym stopniu wykorzystać kreatywność pracowników, chociaż pojawiają się tu pewne problemy, związane między innymi z niezgodnością celów dla różnych pracowników i jednostek organizacyjnych. W oddolnym sposobie budowy strategii partycypacja pracowników w ustalaniu celów prowadzi do ich większego zaangażowania w proces wdrożenia strategii. Dobre rezultaty może zatem dać połączenie odgórnego i oddolnego modelu formułowania strategii.

1. Wstęp

Strategia stanowi koncepcję tworzenia przyszłości firmy, polegającą na ustaleniu długookresowych celów i zadań oraz na ich koordynacji w taki sposób, aby zapewnić dopasowanie firmy i jej otoczenia. Pokazuje ona, co kierownictwo powinno zrobić, aby przedsiębiorstwo osiągnęło założone cele i wzmocniło swoją konkurencyjność. W procesie formułowania strategii muszą być uwzględnione pewne czynniki ją determinujące, takie jak ustalenie celów zgodnych z misją i wizją, rzetelna i dokładna analiza otoczenia dalszego i bliższego oraz potencjału firmy. Konieczne jest także zestawienie wyników tych analiz oraz wybór właściwej strategii przy zastosowaniu odpowiednich kryteriów. Sposób powiązania tych elementów, kolejność realizacji poszczególnych etapów, przepływ informacji w pionie struktury organizacyjnej i związana z nim rola pracowników w formułowaniu celów zależy od wybranego modelu formułowania strategii.

2. Oddolny i odgórny sposób budowy strategii

Najbardziej znanym modelem budowy strategii jest tworzenie strategii od góry organizacji, a więc z perspektywy top managementu. Wywodzi się on ze szkoły planistycznej, która przypadła na lata sześćdziesiąte XX w. i stworzyła podwaliny planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Była ona reprezentowana m.in. przez H.I. Ansoffa, R.L. Ackoffa i K.R. Andrews. Charakteryzowało ją analityczne podejście, które oznaczało precyzyjną metodykę budowy wieloelementowych i skomplikowanych planów. Szkoła ta uznawała, że w tworzeniu strategii najbardziej liczy się perspektywa naczelnego kierownictwa, które posiada odpowiednie informacje o stanie organizacji i jej otoczeniu oraz ma właściwe kompetencje do podejmowania decyzji strategicznych. Zakładała ona, iż efektem procesu planowania powinna być gotowa do wdrożenia strategia¹. W podejściu tym strategia jest opracowywana świadomie w odpowiedzi na nową sytuację w otoczeniu. Jest ona wynikiem pracy koncepcyjnej kierownictwa, które wymyśla pewne rozwiązania prowadzące w zamierzony sposób do realizacji celów. Stąd też strategię tę określa się jako wykoncypowaną, wymyśloną lub zamierzoną (*deliberate strategy*). Model takiej strategii prezentuje rysunek 1.

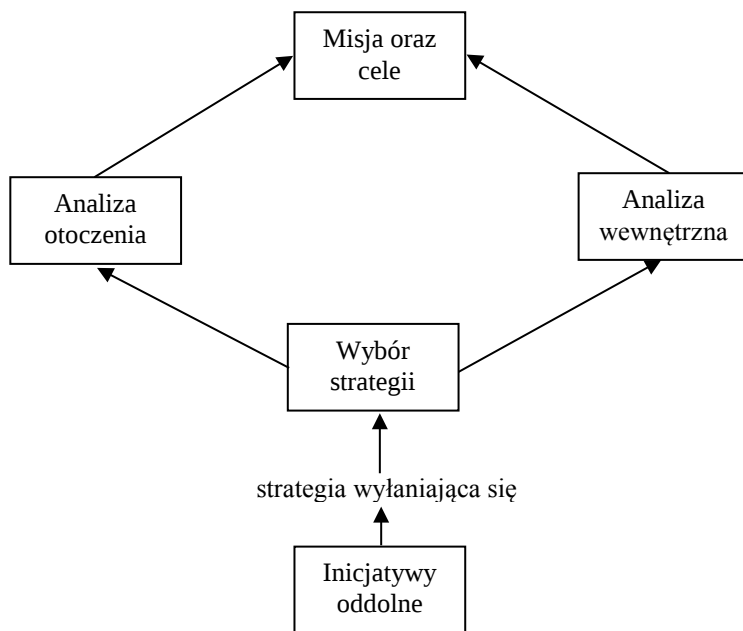


Rys. 1. Strategia zamierzona

Źródło: Z. Pierścioneł, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 83.

¹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 29.

Istnieje również odwrotne podejście do budowy strategii, w którym punktem wyjścia są cele, zamierzenia i inicjatywy oddolne pracowników. Budowanie strategii od dołu organizacji nawiązuje do szkoły ewolucyjnej, która stała w opozycji do szkoły planistycznej. Szkoła ta przypadała na lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX w., a do jej głównych przedstawicieli należeli m.in.: E. Wrapp, J.B. Quinn i R.T. Pascale. Traktowała ona strategię jako spójny wzorzec decyzji i działań, kształtujący się samorzutnie w trakcie działania firmy (powstający inkrementalnie tj. stopniowo w logiczny sposób), na skutek uczenia się organizacji i jej pracowników². Powstającą w ten sposób strategię określa się jako samorzutną, wyłaniającą się lub inkrementalną (*emergent strategy, incremental strategy*)³. Korzystanie z pogłębiającej się wiedzy i pomysłów pracowników oraz z wypracowanych przez nich procedur i usprawnień procesów ukierunkowuje działania firmy. Rolą kierownictwa najwyższego szczebla jest koordynacja tych działań oraz agregacja celów i inicjatyw poszczególnych pracowników i komórek w cele i zamierzenia całej organizacji. Strategię wyłaniającą się prezentuje rysunek 2.



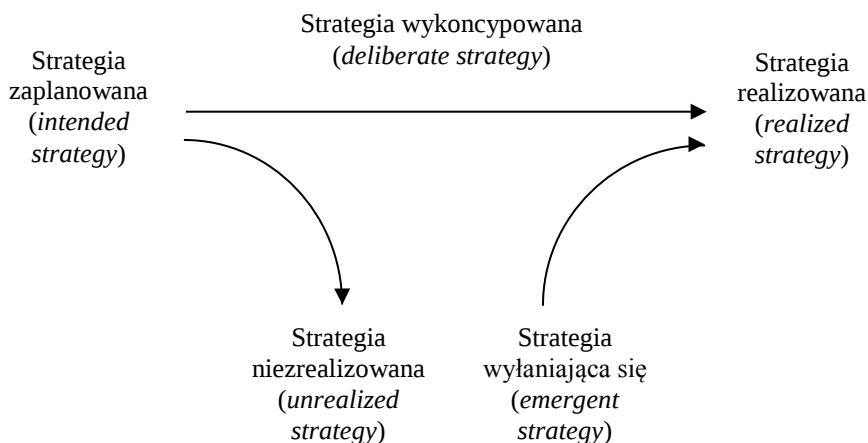
Rys. 2. Strategia wyłaniająca się

Źródło: Z. PierścioneK, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 83.

² K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 29.

³ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 5.

W praktyce możliwe jest jednocześnie występowanie elementów strategii wykoncypowanej jak i inkrementalnej, co pokazuje rysunek 3.



Rys. 3. Strategia realizowana i strategia zaplanowana

Źródło: G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13.

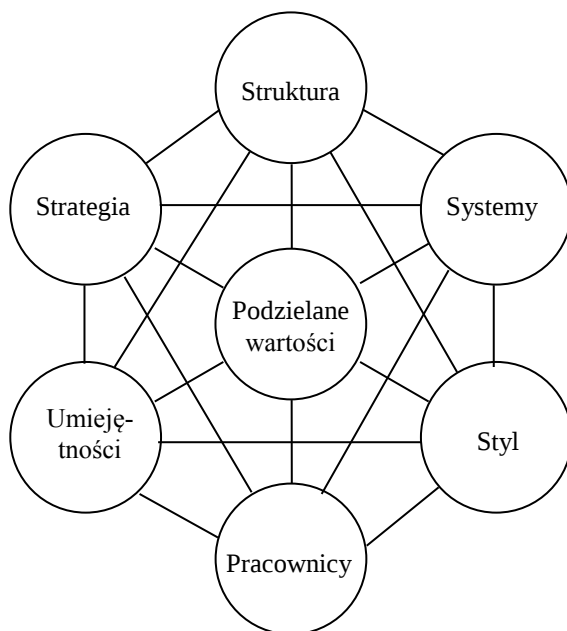
Według H. Mintzberga z różnych powodów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w stosunku do firmy, w trakcie implementacji strategii niektóre elementy strategii zaplanowanej stają się niemożliwe do realizacji. Wpadają one wówczas w obszar określony jako strategia niezrealizowana. Z drugiej strony, powstają wtedy nowe możliwości działania, odpowiadające przyjętym celom, a sama organizacja uczy się. Pewne elementy strategii wyłaniają się wówczas samorzutnie, natomiast ta część strategii, która jest wynikiem kreatywnego projektowania, pozostaje bez zmian w stosunku do strategii zaplanowanej. Oznacza to, że strategia realizowana może być kombinacją strategii wyłaniającej się i wykoncypowanej⁴.

3. Rola pracowników we wdrożeniu strategii

Proces formułowania strategii i jakość będącego jego wynikiem planu strategicznego ma bezpośredni wpływ na możliwości wdrożenia strategii. Dlatego też już na etapie budowy strategii należy brać pod uwagę czynniki warunkujące skuteczność jej implementacji.

⁴ G.G. Dess, G.T. Lumpkin, A.B. Eisner, *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007, s. 13; H. Mintzberg, J. Lampel, J.B. Quinn, S. Ghoshal, *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003, s. 5.

Według klasycznej koncepcji A. Chandlera najbardziej krytycznymi czynnikami są struktura i kultura organizacji, tworzące wraz ze strategią tzw. magiczny trójkąt zarządzania (strategia – struktura – kultura). Trójkąt ten symbolizuje harmonię między tymi trzema czynnikami, która jest niezbędna, aby strategia została prawidłowo wdrożona i przedsiębiorstwo mogło odnieść sukces na rynku.



Rys. 4. 7 S McKinseya

Źródło: P. Doyle, Ph. Stern, *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006, s. 127.

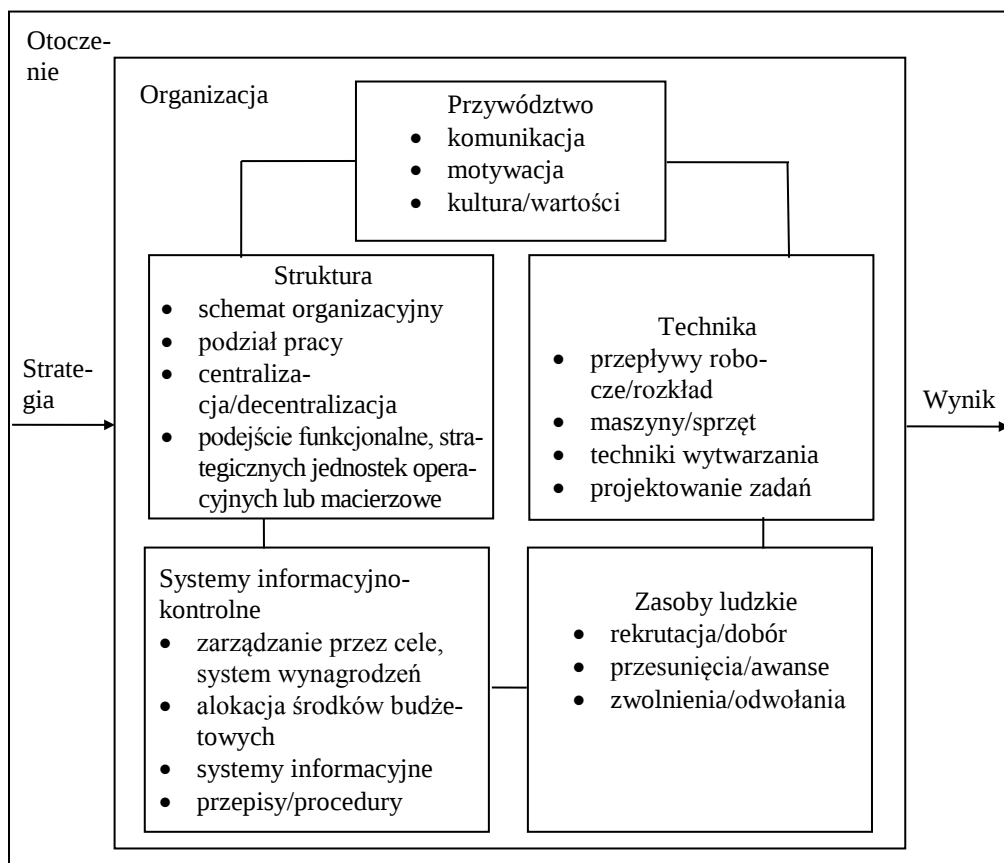
Koncepcja ta została rozwinięta przez grupę konsultingową McKinsey and Company, która na podstawie badań własnych za najważniejsze czynniki uznaje tzw. 7 S. Są to⁵:

1. *Strategy* (strategia): projekt strategii opisujący działania, które mają na celu uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.
2. *Structure* (struktura): schemat organizacyjny i związany z nim przepływ informacji, pokazujący kto komu podlega oraz jak dzielone i łączone są zadania.
3. *Systems* (systemy): procesy i przepływy, pokazujące jak organizacja działa na co dzień (np. systemy informacji, procesy produkcji, systemy kontroli jakości).
4. *Style* (styl kierowania): sposób, w jaki menedżerowie zachowują się i kierują ludźmi.

⁵ G.G. Dess, A. Miller, *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993, s. 235.

5. *Staff* (pracownicy): działania mające na celu popieranie rozwoju kadry kierowniczej oraz kształtowanie podstawowych wartości zespołu kierowniczego.
6. *Shared values* (kultura, podzielane wartości): wartości uwzględniane przy ustalaniu celów decydujących o przyszłości firmy. Wartości te powinny być wspólne dla większości ludzi w organizacji.
7. *Skills* (specyficzne umiejętności): dominujące cechy i zdolności posiadane przez firmę i jej pracowników.

Z kolei R.W. Griffin ogranicza liczbę najważniejszych czynników do pięciu. Są to według niego (por. rys. 5)⁶:

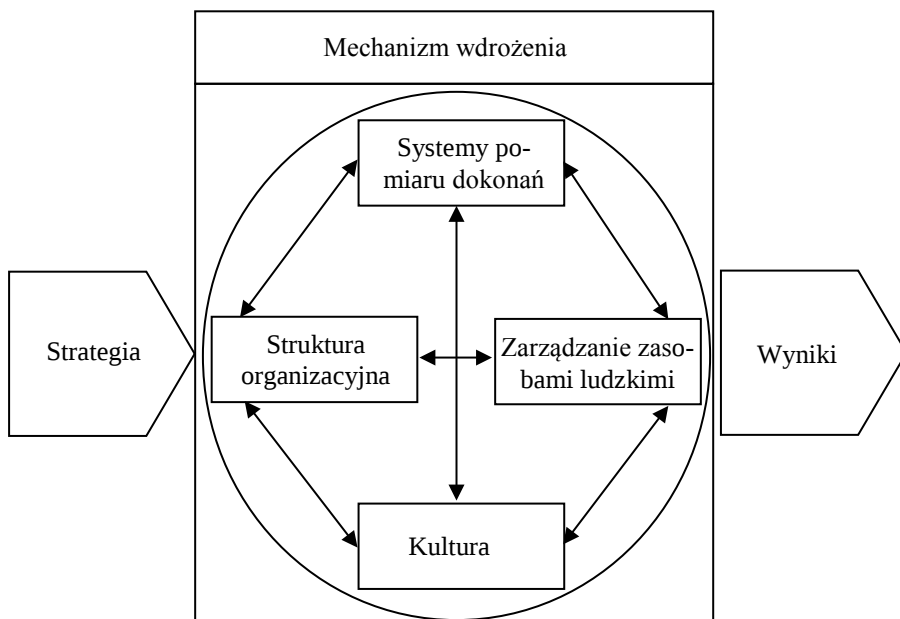


Rys. 5. Wdrażanie strategii

Źródło: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 260.

⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, ss. 260-262.

- Przywództwo (pomyślna realizacja strategii wymaga skutecznego przywództwa. Lider musi rozwijać komunikację i motywację oraz pomagać w ukształtowaniu kultury niezbędnej do realizacji wytyczonych celów);
- Struktura (struktura nie tylko wpływa na strategię, ale sama znajduje się pod jej wpływem; dotyczy to m.in. podziału pracy, stopnia centralizacji itd.);
- Systemy informacyjne i kontrolne (menedżerowie i inni pracownicy realizujący strategię muszą mieć dostęp do określonych informacji. Systemy informacyjne są także potrzebne do przekazywania celów i decyzji innym członkom organizacji. Z kolei kontrola ma duże znaczenie dla monitorowania stopnia osiągnięcia tych celów);
- Zasoby ludzkie (dla właściwej implementacji strategii niezbędne są odpowiednie zasoby ludzkie. Przedsiębiorstwo musi mieć dobrze wyszkolonych i umotywowanych pracowników, którzy będą w stanie zrealizować opracowane plany);
- Technika (przedsiębiorstwo musi dysponować właściwą techniką i technologią, aby móc sprawnie wdrożyć strategię. Potrzebny jest odpowiedni park maszynowy, ukształtowanie przepływów roboczych itp.).



Rys. 6. Podstawy działania systemu wdrażania strategii

Źródło: R.N. Anthony i V. Govindarajan, *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Boston 2001, s. 8, cyt. za: J. Michalak, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008, s. 52.

Natomiast R.N. Anthony i V. Govindarajan kładą nacisk na cztery czynniki, mające bezpośredni wpływ na wyniki wdrożenia strategii. Należą do nich (rysunek 6):

- Struktura organizacyjna.
- Kultura.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi.
- Systemy pomiaru dokonań.

Z kolei zgodnie z formułą 6 C, przedstawioną przez Ph. Sadlera, do najważniejszych czynników powodzenia formułowania i implementacji strategii, należą⁷:

1. *Control* (kontrola) – osiągnięcie właściwego poziomu kontroli różnych działań pracowników i związanych z nimi kosztów.
2. *Connections* (powiązania) – nawiązanie odpowiednich relacji z kluczowymi podmiotami w otoczeniu firmy – klientami, dostawcami, kooperantami itp.
3. *Creativity and innovation* (kreatywność i innowacje) – kreowanie środowiska, w którym innowacje mogą się bez przeszkód rozwijać.
4. *Commitment* (zaangażowanie) – zwiększanie stopnia zaangażowania pracowników w wykonywaną pracę.
5. *Coordination* (koordynacja) – umożliwienie ścisłej współpracy różnych jednostek organizacyjnych.
6. *Competencies and capabilities* (kompetencje i zdolności) – zapewnienie transferu najlepszych praktyk oraz realizacji procesu uczenia się organizacji i zarządzania wiedzą.

Wspólnym elementem powyższych koncepcji są pracownicy przedsiębiorstwa, którzy odgrywają ogromną rolę we wdrażaniu strategii. W koncepcji 6 C połowa z wymienionych czynników dotyczy bezpośrednio czynnika ludzkiego (zaangażowanie pracowników, koordynacja ich działań oraz kontrola, która w pewnym stopniu może być także samokontrolą na danym stanowisku pracy). Dlatego też zwiększenie partycypacji pracowników w ustalaniu celów i w formułowaniu strategii, prowadzące do ich większego zaangażowania emocjonalnego, może przełożyć się na wyższy stopień realizacji planu strategicznego i powodzenie strategii.

4. Partycypacja pracowników w ustalaniu celów

Partycypacja pracowników w ustalaniu celów nie jest nową koncepcją w zarządzaniu. Już w 1954 roku Peter Drucker przedstawił koncepcję zarządzania przez cele (ZPC, MBO – *Management by Objectives*), którego istotą jest ustalanie przez kierowników wraz z podlegającymi im pracownikami celów, które

⁷ Ph. Sadler, *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003, ss. 70-71.

mają realizować ci pracownicy. Główne obszary odpowiedzialności każdego pracownika są ściśle określone w postaci wymiernych oczekiwanych wyników (celów). Cele te są wykorzystywane przez pracowników do planowania własnej pracy, a także do monitorowania wyników, zarówno przez nich samych, jak i przez kierowników. Kierownicy także mają ściśle określone cele, odnoszące się do ich funkcji w przedsiębiorstwie. Cele każdego kierownika muszą przyczyniać się do realizacji celów kierownictwa wyższego szczebla i przedsiębiorstwa jako całości. Koncepcja ta zakłada, że kierownicy muszą sami wyznaczać swoje cele albo przynajmniej aktywnie uczestniczyć w procesie ich ustalania. Powinni oni też brać udział w określaniu celów wyższych szczebli. Pozwala im to lepiej zrozumieć szersze cele firmy oraz to, w jaki sposób ich konkretne cele wiążą się z celami całej organizacji.

Zarządzanie przez cele ma z założenia prowadzić do harmonijnego funkcjonowania całej organizacji przez sprawne funkcjonowanie i integrację jej części. Warunkiem jego skuteczności jest zaangażowanie się kierowników w realizację osobistych i organizacyjnych celów pracowników. Muszą oni spotykać się z podwładnymi, najpierw, aby ustalić cele, a następnie, aby ocenić postęp w ich realizacji. Ogólną zasadą jest, że im wyższy udział kierowników i podwładnych w ustalaniu celów, tym wyższe prawdopodobieństwo ich zrealizowania. Ponadto ważne jest, aby celom towarzyszył jasno określony zakres odpowiedzialności, przy jednoczesnym dużym zakresie swobody w wyborze środków ich realizacji. Ocena realizacji celów powinna być oparta na mierzalnych wskaźnikach, a nie na subiektywnych ocenach postaw i zachowań pracowników.

Praktyka pokazuje, że dobrze wdrożone zarządzanie przez cele zwiększa motywację pracowników, poprzez dopuszczenie ich do współkształtowania celów i zadań własnych. Pomaga w planowaniu, wymuszając na kierownictwie ustalanie celów i terminów ich realizacji, usprawnia komunikowanie się pracowników i kierowników oraz ułatwia kontrolę i samokontrolę pracy. Stosowanie tej metody na przestrzeni kilkudziesięciu lat pozwoliło także na określenie jej wad i ograniczeń. Wymaga ona wsparcia naczelnego kierownictwa i jeżeli go zabraknie, to niższe szczeble zarządzania nie dadzą rady jej wdrożyć. Problemem jest też skupianie się na celach ilościowych, w sytuacji gdy pracownik nie ma pełnego wpływu na ich realizację. Poza tym nie wszystkie osiągnięcia są wymierne i dają się kwantyfikować. Powiązanie oceny efektywności, awansów i wynagrodzeń z osiąganiem celów może zniechęcać pracowników do wprowadzania innowacji, postrzeganych jako ryzykowne. Problemy w stosowaniu zarządzania przez cele mogą wynikać również z braku umiejętności interpersonalnych lub braku chęci współpracy przełożonych i podwładnych⁸.

⁸ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, ss. 83-91.

Zarządzanie przez cele jest obecnie tylko jedną z wielu koncepcji zarządzania, które może stosować kadra kierownicza. Wiele przedsiębiorstw traktuje je jednak jako przydatny element systemu planowania i opracowania strategii, zmniejszający opór pracowników wobec zmian i zwiększający ich utożsamianie się z celami firmy. Pracownicy mają w ten sposób poczucie wpływu na swoją pracę na poziomie operacyjnym oraz wpływu na kierunki rozwoju organizacji na poziomie strategicznym.

Partycypacja pracowników w ustalaniu celów możliwa jest zarówno w przypadku odgórnej, jak i oddolnej budowy strategii, choć w różnym zakresie. W pierwszym przypadku partycypacja ta polega na wyznaczaniu celów dla poszczególnych stanowisk pracy i jednostek organizacyjnych, do których ci pracownicy należą, ale w ramach narzuconych przez ustalone wcześniej cele jednostek nadrzędnych, dotyczące dłuższego horyzontu czasowego. Natomiast w przypadku formułowania strategii od dołu organizacji nie ma takich ograniczeń. To cele pracowników i jednostek na niższych poziomach struktury organizacyjnej agregowane są w cele bardziej ogólne dla jednostek usytuowanych na wyższych poziomach zarządzania i przekładane na założenia strategii.

5. Podstawowe problemy w oddolnej budowie strategii

Podejście, w którym planowanie przebiega od dołu w górę hierarchii organizacyjnej jest zgodne z filozofią zarządzania przez cele⁹. Stąd też wiele ograniczeń i problemów występujących przy oddolnej budowie strategii było obserwowanych przy wprowadzaniu i stosowaniu ZPC.

Przed wszystkim zakłada się tu, że większość ludzi odczuwa potrzeby władzy, autonomii, kompetencji, osiągnięć i twórczości, motywujące w coraz większym stopniu tych pracowników, którzy zaspokoiли potrzeby niższego rzędu. Potrzeby te ludzie pragną zaspokoić przez pracę, jeżeli tylko to im się umożliwi. Zakłada się, że pracownicy nie są z natury leniwi i mają wrodzoną energię, która wyzwala się, gdy mają możliwość samodzielnego działania. Pracownicy będą zatem wykorzystywać swoją wiedzę, ciężiej pracować, wykazywać większe zaangażowanie i osiągać lepsze wyniki, jeżeli sami będą wyznaczać swoje cele. Będą oni także w miarę potrzeby sami korygować swoje postępowanie. Szczególnie pracownicy o wysokich potrzebach osiągnięć będą ustalać dość ryzykowne i ambitne cele, przekraczające oczekiwania kierownictwa wyższych szczebli. W praktyce nie zawsze te pozytywne założenia sprawdzają się w odniesieniu do wszystkich członków organizacji. Pracownicy różnią się cechami osobowościowymi, umiejętnościami, aspiracjami i podatnością na bodźce motywacyjne. Kierownictwo nie jest w stanie nakazać i wyegzekwować autentycznego osobistego

⁹ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, s. 320.

zaangażowania. Może jedynie stworzyć taki klimat organizacyjny, który pobudzi ludzi do określonych dążeń.

Problemem może być też nieufność pracowników wobec kierownictwa, którzy mogą podejrzewać menedżerów o próby manipulowania, zmierzające do ustalenia trudniejszych celów i do zmuszenia ich do cięższej pracy. Pracownicy mogą w związku z tym uważać, że jeżeli nie ustalą celów nierealnie wysokich, to kierownictwo je odrzuci. Może też mieć miejsce inna sytuacja związana z konfliktami między podwładnymi i kierownictwem. Konflikty te mogą skłaniać pracowników niższych szczebli do ukrywania swoich rzeczywistych możliwości i prób ustalenia celów na najniższym możliwym do przyjęcia poziomie. W takich warunkach podwładni nie będą się angażować w osiąganie celów. Ponadto określone w ten sposób cele nie powinny być przekładane na cele na wyższym szczeblu zarządzania i służyć jako podstawa budowy strategii.

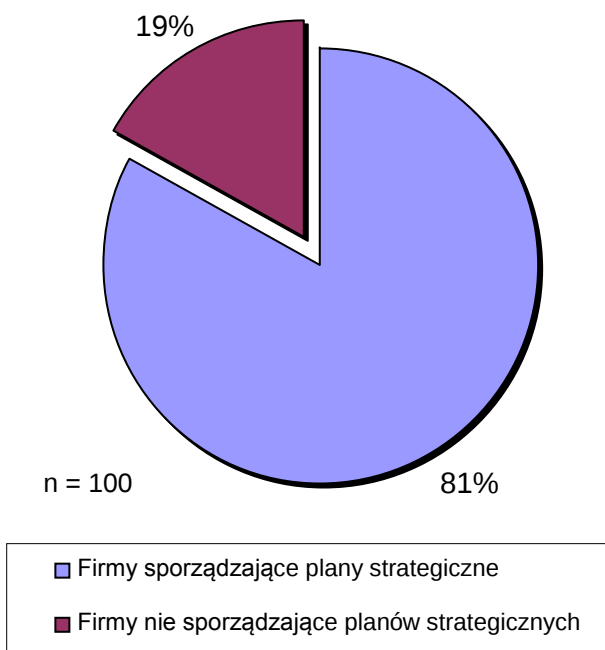
W przypadku budowy strategii od dołu organizacji, tak jak przy ZPC, punktem wyjścia są cele pracowników i poszczególnych jednostek organizacyjnych. Na tym etapie pracownicy nie przewidują na ogół, w jaki sposób ich propozycje będą się wiązać z celami proponowanymi przez innych pracowników. Podejście to charakteryzuje się zatem koncentrowaniem się każdej jednostki na własnej komórce i pomijaniem stopnia zgodności jej celów z celami innych jednostek. Kierownictwo wyższego stopnia musi pogodzić te sprzeczności i luki, pokazując każdemu z podległych kierowników, jak jego cele wiążą się z celami innych i zachęcając go do odpowiednich modyfikacji. Konieczne mogą być tu narady w celu zintegrowania planów oraz rozmowy z pracownikami prowadzące do zmian w proponowanych celach. Zmiany te nie zawsze są przyjmowane przez pracowników przychylnie i mogą być traktowane jako próby manipulowania nimi.

Podobnym problemem jest występowanie niezgodności między planami oddolnymi i odgórnymi. Naczelne kierownictwo ma własne plany, cele, dążenia i aspiracje, których może nie chciał zmieniać. Jeżeli wyniki oddolnego planowania będą pokrywać się lub nawet przewyższać oczekiwania managementu, to nie spowoduje to konfliktów. W przeciwnym wypadku kierownictwo może nakazać powtórzenie prac i zwiększenie wysiłków lub dostosować plany do swoich wymagań. Presja ze strony kierownictwa utrudnia planowanie od dołu organizacji, jednak jej wyeliminowanie nie jest możliwe, ani nawet celowe. Kierownictwo nie może bowiem zrezygnować z odpowiedzialności za formułowanie strategii. Ważne jest to, aby propozycje i wyniki niższych szczebli pomogły menedżerom w lepszym zrozumieniu możliwości organizacji i realiów jej otoczenia. Informacje z dołu struktury ułatwiają doskonalenie i modyfikowanie podstawowej strategii przedsiębiorstwa¹⁰.

¹⁰ R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, ss. 323-329.

6. Badania dotyczące budowy strategii

Badania dotyczące sposobów budowy strategii były istotną częścią szerszych badań zrealizowanych przez autorkę przy współpracy z firmą TSN OBOP w 2010 roku. Badania te miały charakter wywiadu kwestionariuszowego (ankieta ułożona przez autorkę), przeprowadzonego z najwyższym kierownictwem 100 dużych przedsiębiorstw przemysłowych. Próba miała charakter ogólnopolski, reprezentatywny (przy poziomie ufności 0,95) dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych ze względu na lokalizację i Polską Klasyfikację Działalności¹¹. Badania dotyczyły stosowania przez te przedsiębiorstwa różnych metod z zakresu analizy strategicznej i budowy strategii. Wybrane aspekty badań zostały zaprezentowane poniżej.



Wykres 1. Sporządzanie planów strategicznych przez badane przedsiębiorstwa

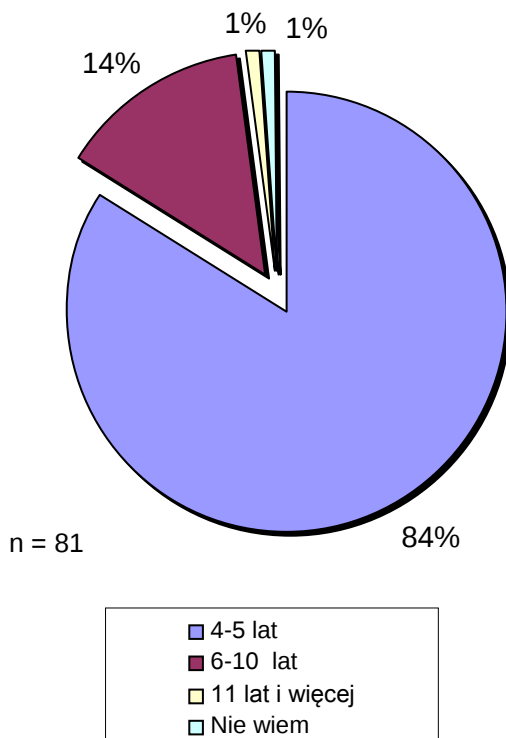
Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że planowanie strategiczne, obejmujące dłuższy horyzont czasowy (4 i więcej lat), jest stosowane przez 81% analizowanych firm.

¹¹ Dokładny opis badań [w:] I. Penc-Pietrzak, *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012, s. 276-339.

19% przedsiębiorstw nie buduje strategii, ograniczając się do planów taktycznych (1-3 lata) lub operacyjnych (do 1 roku).

Planując strategicznie firmy nie biorą jednak pod uwagę bardzo odległego horyzontu czasowego. Zdecydowana większość menedżerów (84%) planuje działalność na okres najbliższych 4-5 lat, natomiast tylko 14% – w perspektywie 6-10 lat. Plany na okres 11 lub więcej lat sporządza zaledwie 1% firm.

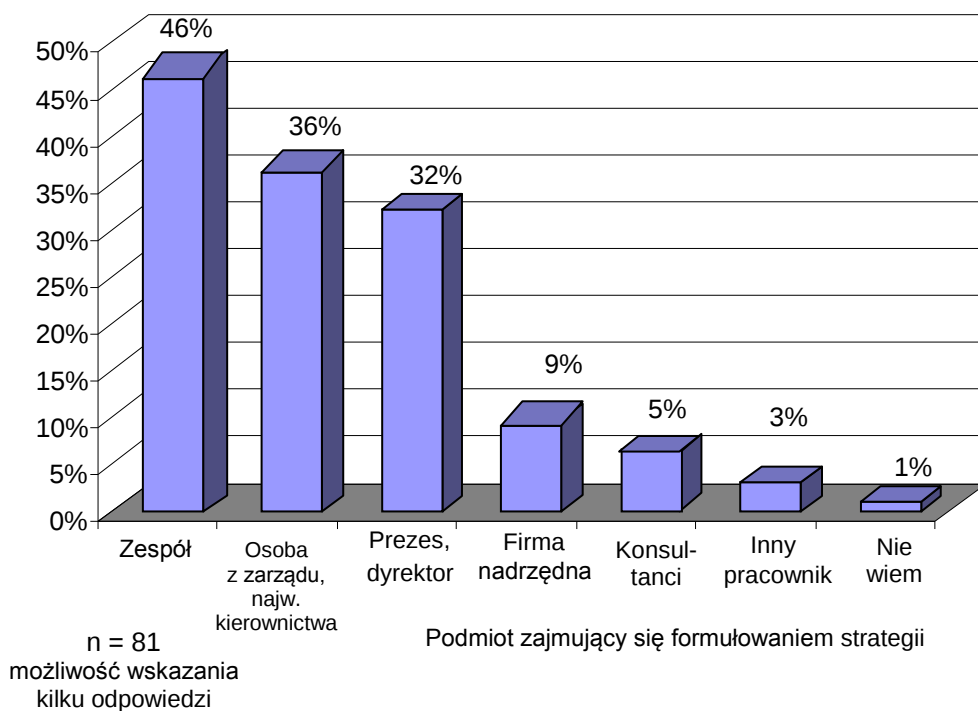


Wykres 2. Horyzont czasowy planowania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

W firmach planujących strategicznie odpowiedzialny za sformułowanie strategii jest specjalnie powołany do tego zespół, w skład którego wchodzi pracownicy różnych szczebli zarządzania (46%). W 36% przedsiębiorstw sformułowaniem strategii (wspólnie z zespołem lub niezależnie od niego) zajmuje się członek zarządu lub kierownik, nie będący prezesem czy dyrektorem, zaś w 32% – prezes lub dyrektor przedsiębiorstwa. W 9% podmiotów udział w opracowaniu strategii ma firma nadrzędna, a 5% firm korzysta w tym zakresie z pomocy konsultantów zewnętrznych.

Liczba firm

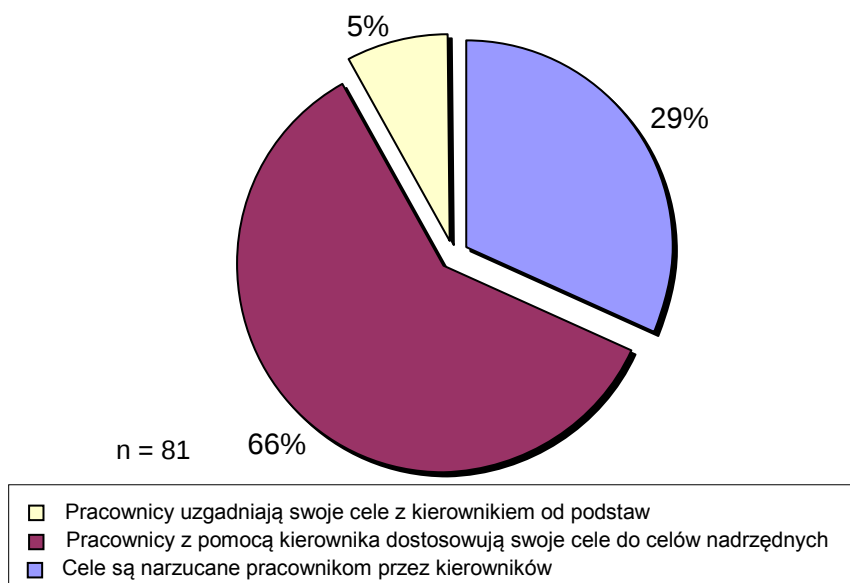


Wykres 3. Podmioty zajmujące się formułowaniem strategii firmy

Źródło: opracowanie własne.

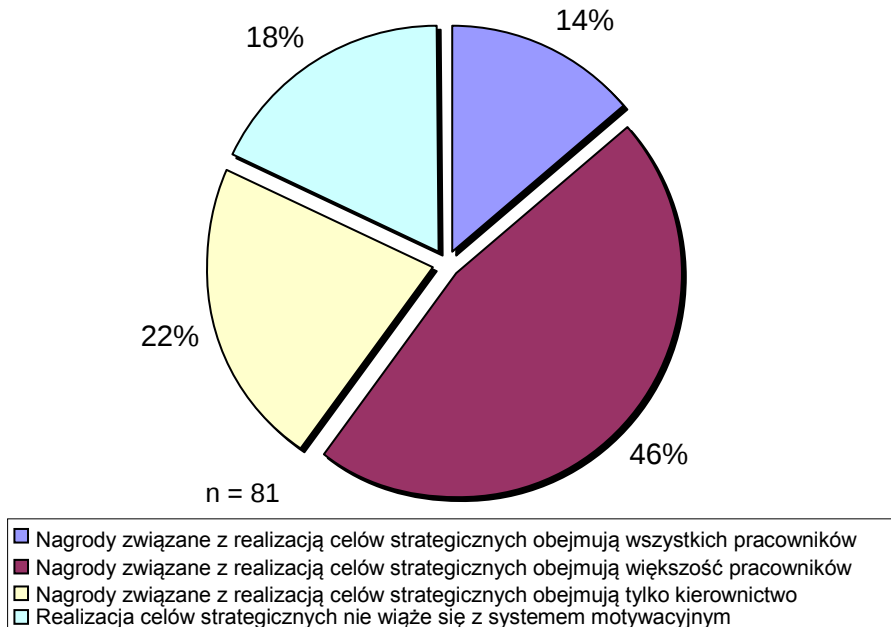
W 5% badanych przedsiębiorstw pracownicy ustalają od podstaw swoje cele wspólnie z kierownikiem. Cele te są przekazywane następnie w postaci zagregowanej na wyższe szczeble zarządzania. W 66% firm ma miejsce partycypacja pracowników w ustalaniu swoich celów, ale kierownik zna już cele sformułowane na wyższym szczeblu zarządzania i cele pracownika muszą im odpowiadać. Natomiast w 29% firm kierownik wytycza cele dla pracowników na podstawie celów wyższego szczebla zarządzania i tylko informuje o nich pracowników.

Zgodnie z wynikami badań, awanse, nagrody bądź premie związane z realizacją celów strategicznych obejmują wszystkich pracowników tylko w 14% przedsiębiorstwach. W 46% firm korzyści te dotyczą większości pracowników, a w kolejnych 22% przedsiębiorstwach odnoszą się wyłącznie do kierowników. Z kolei w 18% firm realizacja celów strategicznych nie wiąże się z systemem motywacyjnym.



Wykres 4. Liczba opracowywanych wariantów strategii

Źródło: opracowanie własne.



Wykres 5. Cele strategiczne a system motywacyjny

Źródło: opracowanie własne.

7. Podsumowanie

Badania autorki wykazały, że jedynie w 5% polskich dużych firm przemysłowych pracownicy ustalają swoje cele wspólnie z kierownikiem od początku, bez narzuconych odgórnie wytycznych. Cele te są ustalane wcześniej niż cele wyższych szczebli. Są one agregowane i przekazywane na wyższy poziom zarządzania. Jest to zgodne z ideą zarządzania przez cele i co więcej, wskazuje na oddolny sposób budowy strategii. Uwagę zwraca fakt, że sytuacja taka występuje w niewielkim odsetku badanych przedsiębiorstw, co może wiązać się z opisanymi powyżej problemami występującymi w budowie strategii od dołu organizacji. Jest to zatem najrzadziej stosowany przez menedżerów sposób tworzenia strategii.

Natomiast w 29% badanych firm kierownik jednostki organizacyjnej wytycza cele dla swoich podwładnych na podstawie opracowanych wcześniej celów wyższego szczebla zarządzania (co wynika z odgórnego sposobu budowy strategii). Informuje on pracowników, jakie cele i zadania mają do osiągnięcia, nie uwzględniając ich opinii. Podejście takie jest typowe dla organizacji o charakterze militarnym, jednak w przedsiębiorstwach przemysłowych może wywołać opór pracowników, niechęć do realizacji narzuconych celów i konflikty w miejscu pracy. W takiej sytuacji bardzo ważną rolę pełni kierownik, który powinien być jednocześnie liderem zmiany, potrafiącym przekonać pracowników do realizacji odgórnie wytyczonych celów.

Większość badanych firm (66%) łączy oba podejścia. Występuje w nich partycypacja pracowników w ustalaniu swoich celów, ale przy istnieniu wytycznych ze strony kierownictwa. Strategia i cele ogólne formułowane są odgórnie i kaskadowane w dół struktury organizacyjnej. Kierownicy uzgadniają z pracownikami ich indywidualne cele, biorąc pod uwagę zarówno ich opinie, jak i cele wyższego szczebla zarządzania. Pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły, które mogą nawet wpłynąć na weryfikację celów wyższego szczebla. W ten sposób, dając odgórne wytyczne, kierownictwo ogranicza problemy występujące przy budowie strategii od dołu organizacji. Z drugiej strony, nie narzuca ono pracownikom kategorycznie swoich rozwiązań, próbując uniknąć konfliktów i oporu wobec zmian oraz nadmiernego ograniczania kreatywności pracowników.

Jak zauważa U. Weiss, menedżerowie powinni zwiększać stopień samodzielności podwładnych, gdyż pracownicy mają większą motywację do wysokich osiągnięć, jeśli otrzymują pewien zakres swobody i odpowiedzialności za swoje działania. Chociaż uzgadnianie celów z pracownikami i okresowe kontrolowanie wypełniania przez nich zadań jest konieczne, to satysfakcja z działania na własną odpowiedzialność stanowi silną motywację do realizacji celów i sprzyja kreatywności¹².

¹² U. Weiss, Co przeszkadza przekazywaniu podwładnym większej odpowiedzialności, Zarządzanie na Świecie 2/2001, ss. 26-29.

Model budowy strategii od dołu organizacji, choć ma wiele ograniczeń, daje pracownikom większą samodzielność i możliwość wykazania się kreatywnością. Warto więc wprowadzić jego elementy, łącząc odgórny i oddolny sposób formułowania strategii. Zwiększenie stopnia partycypacji pracowników w ustalaniu celów i budowie strategii ma bowiem bezpośredni pozytywny wpływ na późniejszą implementację planu strategicznego. Dlatego też kierownictwo powinno odpowiednio zmotywować pracowników do udziału w ustalaniu celów dla ich stanowisk pracy i jednostek organizacyjnych.

Literatura

- [1] **Anthony R.N., Govindarajan V.:** *Management Control Systems*, McGraw-Hill, Boston 2001.
- [2] **Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B.:** *Strategic Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston 2007.
- [3] **Dess G.G., Miller A.:** *Strategic Management*, McGraw-Hill, New York 1993.
- [4] **Doyle P., Stern Ph.:** *Marketing Management and Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2006.
- [5] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [6] **Michalak J.:** *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa 2008.
- [7] **Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S.:** *The Strategy Process*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2003.
- [8] **Oblój K.:** *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- [9] **Penc-Pietrzak I.:** *Stosowanie metod analizy strategicznej w planowaniu strategicznym przez duże polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1126, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- [10] **Pierścioneck Z.:** *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998.
- [11] **Sadler Ph.:** *Strategic Management*, Kogan Page, London 2003.
- [12] **Stoner J.A.F., Wankel Ch.:** *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- [13] **Webber R.A.:** *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996.
- [14] **Weiss U.:** *Co przeszkadza przekazywaniu podwładnym większej odpowiedzialności*, Zarządzanie na Świecie 2/2001.

PARTICIPATION OF EMPLOYEES IN THE “BOTTOM-UP” MODEL OF STRATEGY FORMULATION

Summary

The article presents “top-down” and “bottom-up” models of strategy formulation in an organization. The first model gives the management the higher control of strategy formulation and implementation. The objectives are formulated by top management and sent down to the lower levels. The second model is connected with the management by objectives. There are several problems in this model like for example an incompatibility of objectives of different employees and organizational units. However the participation of employees in a formulation of their objectives leads to higher involvement in a strategy implementation. So it is useful to connect both models.

AGNIESZKA PIETRAS

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

Coaching menedżerski źródłem przewagi konkurencyjnej

Motto: „Technika coachingu polega na wydobywaniu mocnych stron ludzi, pomaganiu im w omijaniu osobistych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia celu, a także ułatwieniu im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole. Coaching koncentruje się na rozwiązaniu, promując rozwój nowych strategii myślenia i działania.”

Robert Dilts

Coaching to wyjątkowa metoda rozwoju osobistego. Ostatnio coraz częściej stosowana w organizacjach i coraz bardziej doceniana ze względu na swoją skuteczność i trwałość zmian jakie są wprowadzane za jej pomocą. Obecnie, kiedy środowisko biznesowe to środowisko szybkich zmian i ekstremalnej konkurencji istotna jest identyfikacja zmiennych, które mogą pomóc firmom stawić czoła i przezwyciężyć te wyzwania. Badania wykazują, że samoocena własnej skuteczności nie tylko może wpływać na osiągnięcia, ale może również wpływać na podejmowanie inicjatywy, wytrwałość i podejmowanie działań celowych. W artykule pokazano rolę coachingu kierowniczego jako skutecznej metody budowania własnej skuteczności i wydajności. Na próbie 10 przedsiębiorców stwierdzono, że coaching menedżerski może zwiększyć poczucie własnej skuteczności, co z kolei w pełni przekłada się na wydajność. Uogólniając, coaching menedżerski sprawdza się jako metoda inicjująca proces trwałych zmian w podejmowaniu skuteczniejszych zachowań i działań w obliczu wyzwań i trudnych sytuacji, a co za tym idzie wykorzystanie coachingu menedżerskiego przez organizację wspierając pracowników, zwiększa ogólną elastyczność organizacji, a tym samym można uznać to za czynnik wpływający na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

1. Wstęp

W wielu organizacjach działających w Polsce w ciągu ostatnich lat wytworzył się styl zarządzania opierający się na przekonaniu, że liczy się jedynie praca

i że w biznesie chodzi wyłącznie o zarabianie pieniędzy. Życie prywatne pracownicy powinni zostawić przed drzwiami wejściowymi firmy. Jednak czy w istocie jest to możliwe? Czy rzeczywiście nasze problemy, z którymi borykamy się na gruncie pozazawodowym nie wpływają na naszą wydajność w pracy? Ludzie nie są jedynie pracownikami w ciągu dnia, a dobrymi rodzicami wieczorem. Nie jest również prawdą, że pozostawiają swoje emocje związane z tą sferą i wchodzi do firmy wnosząc jedynie swój intelekt. Nie można więc oddzielić życia prywatnego od pracy, a więc spraw indywidualnych i rodzinnych, osobistych i społecznych. Trzeba patrzeć na człowieka wielowymiarowo uwzględniając różne aspekty jego życia i związane z nimi problemy, wartości i przekonania. Menedżerowie, którzy odkryli, że, choć ważne jest zarabianie pieniędzy, to istnieją również inne sprawy – są zdolni budować organizacje w oparciu o zaufanie i wzajemny szacunek. Takie organizacje są zdolne do efektywniejszego osiągania celów. Metoda budowania organizacji w oparciu o zaufanie polega na tym, że szanuje się odmienność każdego jej członka. Na świecie, a od niedawna również w Polsce coraz częściej jest wykorzystywany coaching, co widoczne jest zarówno w rozwijającym się zainteresowaniu i zapotrzebowaniu potencjalnych klientów indywidualnych i organizacyjnych, jak i w będącej odpowiedzią na to zapotrzebowanie, powiększającej się ofercie usług coachingowych¹. Także badania pokazują rosnące znaczenie coachingu dla polskich firm, które coraz częściej traktują wdrażanie go jako jeden z priorytetów organizacyjnych, przypisując go zadaniowo i koordynacyjnie kierownictwu działów HRM, inwestując jednocześnie w rozwój kompetencji pracowników, zarządzanie talentami czy zindywidualizowane planowanie karier^{2,3,4}.

2. Przegląd definicji i odmian coachingu

2.1. Definicje coachingu

Coaching wciąż znajduje się w początkowej fazie swojego rozwoju i ciągle budzi liczne wątpliwości. Samo wyrażenie nie zagościło jeszcze na stałe w słownikach, ponadto nie ma jeszcze żadnych regulacji czy standardów, co wraz

¹ Porębska J., *Coaching. Tylko moda czy szansa na rozwój?*, „Gazeta Prawna”, 7 stycznia 2005, nr 5.

² por. Deloitte Raporty 2007, 2008.

³ Kaźmierczak A., Sowińska-Bonder K., *HR Trends in Poland: Current State and Development Plans of the HR Function in Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, nr 1, ss. 115-126.

⁴ Pochtowski A., Urbaniak B., *Trends in Human Resource Management – Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, nr 6, ss. 105-113.

z wieloma różnymi podejściami do tego zagadnienia powoduje dość spore zamieszanie. W takiej sytuacji można by zadać pytanie: Czym w istocie jest coaching? Coaching jako dyscyplina będąca w fazie kształtowania dopiero ustanawia swoje podstawy pojęciowe, ma rozmyte granice i wymaga dookreślenia własnej istoty oraz precyzyjnego odróżnienia od dyscyplin pokrewnych, czemu również służyć mają formułowane definicje [Parsloe i Wray 2002, Hawkins i Smith 2006]. Duże znaczenie dla tworzenia definicji coachingu ma także geneza jego powstania, którego początków należy się doszukiwać zarówno w multidyscyplinarnym, teoretycznym dziedzictwie [Stober i Grant 2006], jak i w zdroworozsądkowej działalności oraz doświadczeniach mimowolnych praktyków, którzy nie nazywając siebie coachami, spontanicznie i intuicyjnie wspierali rozwój określonych osób (por. Brock 2008). Wielość dyscyplin, na których bazie powstawał i obecnie rozwijany jest coaching, odzwierciedla się w formułowanych definicjach [Sherman i Freas 2004]. Wpływ pedagogiki na przykład widoczny jest w definicjach, w których kładziony jest nacisk na proces nauczania i uczenia się ludzi w trakcie ich życia i w wybranych jego sferach [Hudson 1999, Laskę 2004]. Inspiracje socjologiczne i z zakresu komunikowania społecznego odnaleźć można w definicjach podkreślających rolę interakcyjności, konwersacji i szerszego kontekstu działania [Grane 1998, Zeus i Skiffington 2000, Starr 2005]. Natomiast odwołanie do psychologii, jej odmian i wszelkich nurtów, od behawioralnego, poprzez psychoanalityczny, poznawczy, aż po szkoły systemowe i narracyjne, dostrzegalne jest w akcentowaniu psychiki, indywidualnego potencjału i zmiany zachowania [Pelletier 2005; Kilburg 2004; Stober i Grant 2006]. W definicjach widoczne są także odniesienia do nauk o zarządzaniu i teorii rozwoju organizacji [Evered i Selman 1989; Ulrich 2006], doradztwa zawodowego [Schein 2006] czy nawet filozofii i teologii [Silsbee 2004; Stoltzfus 2005]. Są także definicje łączące w sobie wiele wątków dyscyplinarnych, których proporcje i akcenty rozłożone są zależnie od zainteresowań autora, głównie jego praktycznego bądź naukowego zaplecza i dążenia do nadania temu właśnie zapleczu czołowej roli w ukształtowaniu koncepcji i praktyki coachingu [Sherman i Freas 2004]. Tym samym należy przyznać rację Mike'owi Collinsowi (2005), który trafnie wskazuje, że treść definicji coachingu zależy od tego, kto ją formułuje i komu ma ona służyć oraz jaką reakcję chcielibyśmy wywołać u odbiorcy. Mamy zupełnie różne definicje coachingu przygotowywane przez naukowców, firmy szkoleniowe, ekspertów coachingu, stowarzyszenia profesjonalne, coachów, menedżerów i wiele innych osób powiązanych z coachingiem. Różne cele i interesy, odmienne podstawy konceptualne i różne okoliczności sprawiają, że niezwykle trudno stworzyć definicję satysfakcjonującą wszystkich zainteresowanych. Zarówno w teorii przedmiotu, jak i w biznesowej praktyce istnieje więc wiele definicji, podejść i szkół coachingu.

Zdaniem J. Starr coaching był stosowany od zawsze. W ostatnich latach został rozwinięty, stając się dyscypliną zawodową. Obejmuje ona techniki i metody,

o których wiemy, że mogą wpłynąć na wyniki uzyskiwane przez innych. Coaching ma obecnie ugruntowaną pozycję jako metoda wspierania ludzi w dążeniu do tego, czego naprawdę pragną. Natomiast E. Persloe definiuje coaching jako zaplanowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne. Podobną definicję coachingu proponuje International Coaching Federation, która brzmi następująco: „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania”. Na wieloznaczność pojęcia wskazuje także M. Downey, który twierdzi, że coaching jest sztuką – w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się technika. Coach w pełni angażuje się w pracę z klientem, a rodzaj relacji można porównać do tańca dwojga ludzi, w którym najważniejsza jest harmonia i partnerstwo. Co niewątpliwie nawiązuje do definicji zaproponowanej przez D. Clutterbucka, według której coaching jest wieloaspektowym i wielowymiarowym, a przede wszystkim zmiennym procesem, którego przebieg zależy od celów i okoliczności. Ponadto można zaryzykować stwierdzenie, iż coaching przyjmuje wiele form i w odmienny sposób wyraża się w rozmaitych dziedzinach aktywności ludzkiej. Żadna definicja nie opisuje wszystkich aspektów i możliwych odmian coachingu, podobnie jak kilka z nich przedstawionych poniżej, próbuje jedynie utrafić w jego sedno.

Wybrane definicje coachingu:

- *Coaching to związek pomiędzy trenerem a klientem, oparty na współpracy, która prowadzi do spełnienia oczekiwań klienta. Cele określa klient, który przy wsparciu trenera podejmuje ściśle określone działania, prowadzące do pożądanych zmian w życiu. Celem coachingu jest satysfakcjonujące, harmonijne życie*⁵.
- *Coaching to odblokowywanie potencjału osoby w celu maksymalizacji jej czy jego dokonań i działań. Jest raczej pomaganiem w uczeniu się niż nauczaniem*⁶.
- *Coaching jest metodą osiągania wyników przy pomocy innych ludzi. Poziom umiejętności i wiedzy tych ludzi decyduje o wynikach ich pracy, a wyniki ich pracy – o wynikach pracy trenera*⁷.
- *Coaching stanowi bowiem najbardziej dojrzałą formę wspierania ludzkiego potencjału, wydobywania z ludzi tego, co w nich najlepsze. Coaching to sztuka wspierania ludzi pragnących przekształcać marzenia w cele i podejmować wysiłek ich realizacji*⁸.

⁵ Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, ss. 16-17.

⁶ Whitmore J., *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*, wyd. II, Nicholas Brealey Publishing, London 1996, s. 8.

⁷ Kunasz M., *Przegląd metod szkoleniowych „on the job”* [na:] www.lama.edu.pl, s. 6.

⁸ Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009, s. 15.

- *Konwersacja lub seria konwersacji jednej osoby z drugą [...], która przynosić ma korzyść w postaci postępu*⁹.
- *Coaching polega na pomaganiu ludziom w osiąganiu ich życiowych celów i realizowaniu ich aspiracji, a jednocześnie dostosowuje je do potrzeb ich organizacji*¹⁰.
- *Coaching jako kompleksowe podejście służące wspieraniu rozwoju poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału umiejętności, pomoc w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonalenie działania*¹¹.
- *Proces umożliwiający uczenie i rozwój, a tym sposobem poprawę działania [...] wymagający wiedzy i rozumienia wielości stylów, umiejętności i technik odpowiednich dla kontekstu, w którym proces ten ma miejsce*¹².

Różnorodność perspektyw poznawczych przedstawionych w poszczególnych definicjach nie jest zaskakująca. Niektóre są dosyć ograniczone i zbliżone do definicji kształcenia indywidualnego. Inne przytoczone definicje opisują coaching z szerszej perspektywy – jako ingerencję we wszystkie dziedziny życia. Niektóre definicje wymieniają informację zwrotną ze strony coacha, inne zaś zupełnie ten element pomijają. We wszystkich definicjach można jednak zauważyć pewne elementy wspólne, które określają coaching jako relację dość formalną, która wiąże się z¹³:

- rozwojem umiejętności analizy osobistej (lub grupowej);
- podejmowaniem działań dla realizacji określonych celów;
- zachętami i wsparciem motywującym do działania;
- eksperymentowaniem;
- wykorzystaniem umiejętności efektywnego zadawania pytań.

Istnieją dwa główne sposoby definiowania coachingu. Przez jednych jest on opisywany jako przekazywanie wiedzy i umiejętności przez jedną osobę drugiej w celu osiągnięcia poprawy realizacji celów. Natomiast drudzy mówią o coachingu jako odkrywaniu i uwalnianiu uśpionych zdolności, możliwości, potencjału¹⁴.

Coaching jest procesem umożliwiającym ludziom odkrycie rozwiązań najbardziej odpowiednich dla nich samych i pracę nad nimi. Coaching można stosować zarówno w przypadku pojedynczych osób, jak i całych zespołów. Nie

⁹ Starr J., *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa 2005, s. 10.

¹⁰ Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 25.

¹¹ Marciniak Ł.T., *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009, s. 22.

¹² Parsloe E., *The Manager as Coach and Mentor*, CIPD Publishing 1999, s. 8.

¹³ Clutterbuck D., *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009, s. 19.

¹⁴ Rzycka O., *Refleksje coacha: co to jest coaching?*, Pro-Optima Sp. z o.o. 2008, [na:] www.egospodarka.pl

polega on na mówieniu, lecz na zadawaniu pytań w celu wsparcia rozwoju świadomości i procesu samostereownego uczenia się¹⁵.

Warto również wspomnieć, że coaching nie jest ani terapią, ani treningiem lub szkoleniem. Jest metodą wspierania rozwoju i samorealizacji, kreowania siebie i własnego życia w zgodzie z wyznawanymi wartościami, posiadanymi predyspozycjami i dążeniami, z którymi głęboko się identyfikujemy. Coaching służy¹⁶:

- doskonaleniu kompetencji, także jako wsparcie potreningowe przy wdrażaniu nowo wypracowanych umiejętności w codzienną praktykę (raczej niż wypracowywaniu od podstaw nowych umiejętności – to jest bowiem domena treningu),
- przygotowaniu się do pełnienia nowych ról zawodowych lub sprawniejszego, bardziej efektywnego funkcjonowania w dotychczasowych rolach,
- wprowadzaniu zmian w obecnym sposobie życia lub ścieżce kariery poprzez odkrycie na nowo znaczenia tego, co się robi, lub dążenie do nadania własnemu życiu lub karierze zupełnie nowego sensu i kierunku.

Kiedy zaczniemy porównywać definicje proponowane przez międzynarodowe organizacje coachingowe oraz uznawanych praktyków coachingu, zauważymy, że „definiacyjne stwierdzenia” w dużym stopniu powielają się wzajemnie¹⁷. Odwołując się do przytoczonych definicji oraz reasumując, można stwierdzić, że coaching to profesjonalna pomoc świadczona przez odpowiednio wykwalifikowanego coacha na rzecz rozwoju klienta¹⁸. W tym znaczeniu coaching to partnerstwo, które prowadzi do osiągnięcia wyznaczonych zamierzeń¹⁹.

W Polsce jedno z obowiązujących znaczeń coachingu odwołuje się bezpośrednio do najpowszechniejszego międzynarodowego rozumienia, ujmującego coaching jako kompleksowe podejście, służące wspieraniu rozwoju poprzez zastosowanie szeregu różnorodnych technik, zwiększenie efektywności wykorzystania potencjału umiejętności, pomoc w przyswajaniu nowej wiedzy i doskonalenie działania²⁰.

¹⁵ Wilson C., *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Wyd. MT Biznes, 2007, s. 38.

¹⁶ Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 8.

¹⁷ KeFAnn, *Głębia coachingu*, [na:] www.KefAnn.pl, s. 3.

¹⁸ Szczygieł M., *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*, Training Factory 2008, [na:] www.nf.pl

¹⁹ Rzycka O., *Coaching z wielu perspektyw*, [w:] P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 17.

²⁰ por. Respondek i Pinkowska-Zielińska 2005, Porosło 2007, Smółka 2007, Bennewicz 2008.

2.2. Odmiany coachingu

Podobnie jak w przypadku definicji, istnieje wiele rodzajów coachingu formułowanych ze względu na różne kryteria. W nurcie opartym na naukach społecznych, pedagogice i psychologii na wyróżnienie zasługuje:

- coaching oparty na dowodach (*evidence based coaching*), podejście odwołujące się do metod naukowych, w tym empirycznej weryfikacji założeń i stosowanych praktyk oraz ewaluacji efektów. Tym samym coaching oparty na dowodach podkreśla wyraźne odróżnienie od czysto intuicyjnych i ideologicznych praktyk, stawiając rygorystyczne wymogi zarówno metodom coachingu, jak i samym coachom, którzy powinni mieć naukowe przygotowanie²¹.

Kolejne z istotnych rozróżnień dotyczy odmiennych kontekstów, a więc coaching możemy rozróżniać w następujących kategoriach²²:

- organizacyjno-biznesowy (*organizational/business coaching*) – wykorzystywany do wspierania rozwoju członków określonej organizacji. W tym:
 - o coaching wykonawczy (*executive coaching*) – adresowany do kadry zarządzającej i służący wspomaganie rozwoju w całym obszarze działań menedżerskich,
 - o coaching zawodowy/kariery (*business/career coaching*) przeznaczony dla pracowników rozwijających swoje kompetencje zawodowe, planujących dalszy przebieg kariery lub ukierunkowujących rozwój swoich profesjonalnych kompetencji,
 - o coaching adaptacyjny (*adaptive coaching*) wspomagający wdrażanie nowych członków do organizacji,
 - o coaching międzykulturowy pomagający w dostosowaniu do nowych kulturowych środowisk pracy menedżerom, dyplomatom, członkom międzynarodowych zespołów.
- Życiowy (*life coaching*) – nakierowany na otwieranie potencjału osobistego w życiu pozazawodowym i poszczególnych jego sferach.
- Sportowy (*sport coaching*) – zorientowany na pomaganie w przygotowaniu sportowców do osiągania i utrzymywania optymalnej formy, a przede wszystkim osiągania sukcesów,
- Edukacyjny (*educational coaching*) – wspierający proces dydaktyczny.
- Zdrowotny (*health coaching*) – ukierunkowany na wsparcie oddziaływań terapeutycznych.

²¹ Marciniak Ł.T., *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009, s. 32.

²² *Ibid.*

Coaching można także rozróżnić ze względu na to, do kogo jest on adresowany.

- Coaching indywidualny (*individual coaching*) – kiedy jest nim konkretna osoba, a przedmiotem wsparcia jej potencjał osobisty i kompetencje.
- Coaching zespołowy (*team coaching*) – gdy jest to pracująca wspólnie grupa, która potrzebuje wsparcia w wypracowaniu zespołowych umiejętności.

Wyróżnia się także odmiany coachingu ze względu na szczególne własności praktyki lub jej zastosowania. Mówi się na przykład o²³:

- samocoachingu (*self coaching*), kiedy koncepcja i metody wspierania rozwoju wykorzystywane są do pomagania samemu sobie w przezwyciężaniu życiowych lub zawodowych trudności albo po prostu w doskonaleniu siebie;
- e-coaching, czyli praktyka za pośrednictwem mediów elektronicznych i telekomunikacji. Warto w tym miejscu dodać, że wykorzystanie e-maili czy telefonów do utrzymania kontaktu z klientem może się zdarzać także w konwencjonalnie prowadzonym coachingu, co jednak nie czyni z niego e-coachingu. Ten bowiem zakłada, że całość kontaktów z klientem realizowana jest na odległość poprzez media elektroniczne i telekomunikację.

Listę tych rozróżnień warto jeszcze uzupełnić o kryterium pochodzenia coacha, to znaczy jego zewnętrznego lub wewnętrznego usytuowania wobec środowiska, grupy czy organizacji, w której ramach coaching jest prowadzony^{24, 25, 26}, a w konsekwencji wyróżnienie:

- coachingu zewnętrznego (*external coaching*),
- coachingu wewnętrznego (*internal coaching*).

Różnorodność zarówno odmian, jak i definicji coachingu pozwala wnioskować o dynamicznym rozwoju tej dziedziny. Może również świadczyć o uniwersalności stosowania coachingu w wielu sferach życia człowieka i pozwala sądzić o jego użyteczności dla kształtowania rozwoju zarówno osobistego, jak i zawodowego.

3. Rozwój osobisty pracowników a osiągnięcia organizacji

Według Yincenta Lombarda sukces każdej organizacji jest wynikiem wspólnego wysiłku każdego z pracowników. Warto więc przyjrzeć się co wpływa na wydajność pojedynczego pracownika, a w konsekwencji całego zespołu. Równanie opisujące wydajność pokazuje, w jaki sposób możemy ją zwiększyć.

²³ *Ibid.*

²⁴ Palmer B., *Maximizing value from executive coaching*, „Strategie HR Review”, 2003.

²⁵ Lee G., Pick L., *How to buy coaching?*, „People Management”, 2004, nr 10(5).

²⁶ Frisch M., *Extending the reach of executive coaching: the internal coach*, „Human Resource Planning”, 2005, nr 28(1).

Jak powiedział Tim Gallwey: „W każde ludzkie przedsięwzięcie zaangażowane są dwa obszary: zewnętrzny i wewnętrzny”.

3.1. Wydajność indywidualna

Obszar zewnętrzny stanowi to, co widzimy dookoła siebie. Przykładowo, dla pracownika organizacji mogą to być osiągnięte przez niego rezultaty (lub niekoniecznie, zależy to od danej osoby). Obszar wewnętrzny złożony jest z wewnętrznych nastawień i wartości, które sprzyjają tym osiągnięciom lub stanowią dla nich przeszkodę. Wszystko sprowadza się do pokonywania własnych przeszkód, takich jak zwątpienie w swoje możliwości, nadmierne analizowanie sytuacji, strach, niewłaściwe założenia i ograniczające przekonania²⁷.

Jak przedstawia to wzór:

$$W = p - z \text{ (Wydajność = potencjał - zakłócenia)}^{28}$$

Według powyższego równania, sposobem na zwiększenie wydajności jest rozwój i udoskonalenie czynnika „p”, czyli potencjału oraz redukcja lub eliminacja czynnika „z” – zakłóceń.

Na całym świecie wydaje się ogromne pieniądze na szkolenia, z których wiele niestety nie przynosi efektów. Coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę z tego, że kluczem do uzyskania przewagi nad konkurencją jest inwestowanie w pracowników. Detterman i Sternberg mówią na temat transferu uczenia. Ich badania sugerują, że korzystny transfer szkolenia do wykonywanej pracy może wynosić jedynie 10% (zgodnie z wynikami osiągniętymi w Stanach Zjednoczonych)²⁹. Warto więc zastanowić się, jak duże środki inwestycyjne marnowane są na to, aby wyciągnąć ludzi z pracy i przekazać im nowe informacje, pomysły i umiejętności, których tak naprawdę nigdy nie wykorzystają. Gdzie więc tkwi problem? Jak mówi Stephen Neale i współautorzy, większość organizacji koncentruje się na dbaniu o dostarczanie wiedzy i umiejętności pracownikom, lekceważąc przy tym takie czynniki, jak nastawienia i nawyki, których nie da się zmienić podczas jednego czy nawet kilku szkoleń – jest to bowiem proces długotrwały i wymaga stosowania innych metod np. coachingu.

Biuro ds. Statystyk Rynku Pracy Stanów Zjednoczonych przeprowadziło badania, z których wynika, że negatywne przekonania i nastawienia w miejscu pra-

²⁷ Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Oficyna 2010, s. 97.

²⁸ Gallwey W.T., *The Inner Game of Tennis*, Pan, London 1986; wyd. pol.: *Tenis – wewnętrzna gra*, Wydawnictwo ParFraza, Pszczyna 2007.

²⁹ Detterman D.K., Sternberg R.J., *Transfer on Trial: Intelligence, cognition and instruction*, Ablex, Norwood, New Jersey 1993.

cy kosztują amerykański przemysł około trzech miliardów dolarów rocznie³⁰. Można z tego wnioskować, że negatywne nastawienie jest wyjątkowo kosztowne i w związku z tym warto zainwestować czas i pieniądze, aby nad nim pracować i zmieniać na pozytywne. Co więc można zrobić, abyśmy my sami, ale również pracownicy naszej organizacji stali się najlepszą wersją samych siebie i w pełni wykorzystywali swój potencjał? Zdaniem Neale należy skupić się na sześciu podstawowych obszarach:

- Szacunek dla samego siebie;
- Szacunek dla innych;
- Samoświadomość;
- Świadomość innych;
- Zarządzanie sobą;
- Zarządzanie relacjami.

3.2. Wydajność zespołowa

Wzór $w = p - z$ sprawdza się zarówno na poziomie indywidualnych osób, jak na makropoziomach, takich jak zespół, dział lub cała organizacja. W pracy całego zespołu każda osoba wnosi swój czynnik „p” (potencjał) oraz „z”, czyli wewnętrzne zakłócenia. Z jednej strony, połączone zakłócenia mogą się nagromadzić, w rezultacie redukując efekt całego zespołu; z drugiej jednak ogromny potencjał, jaki każdy z zespołu wnosi do pracy, może niesamowicie zwiększyć produktywność i wydajność działań³¹. Badania Instytutu Carnegie wskazują, że 85% sukcesu finansowego wynika z zarządzania zasobami ludzkimi, a jedynie około 15% jest rezultatem praktycznych umiejętności i wiedzy? Sukces nie jest rezultatem kwalifikacji i praktycznych elementów wydajności. W gruncie rzeczy, o sukcesie decydują elementy związane z faktem, jak wysoko cenisz siebie i innych, jak dobrze umiesz wsłuchać się w siebie i innych, jak dobrze nawiązujesz relacje z innymi ludźmi i jak zarządzasz sobą samym. Pojawia się coraz więcej badań wskazujących na istnienie powiązania między tymi obszarami a wydajnością w pracy.

3.3. Coaching a budowanie przewagi konkurencyjnej

Opis metody badawczej

Badanie miało charakter pilotażowy, zostało do niego zaproszonych 10 przedsiębiorców, którzy deklarowali udział w procesie coachingowym w celu zbudowania przewagi konkurencyjnej swojego przedsiębiorstwa.

³⁰ Buzzan T., *Head Strong*, Thorsons, Londyn 2001.

³¹ Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *op. cit.*, s. 101.

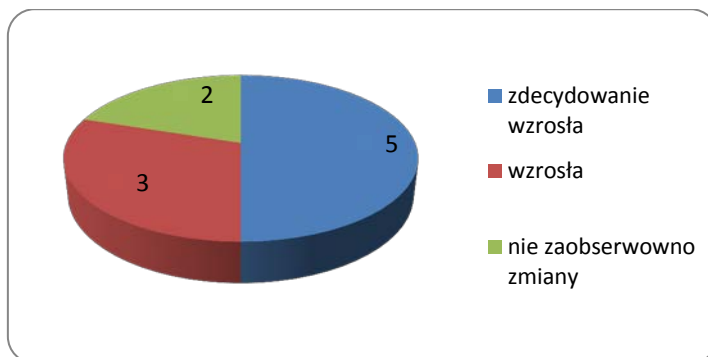
Zamiarem autorki było sprawdzenie użyteczności procesu coachingowego. Odpowiedzi dały ciekawy wgląd w efekty jakie zostały osiągnięte dzięki procesowi coachingowemu w jakim uczestniczyli respondenci. Ankieta składała się zarówno z pytań zamkniętych, dla których respondenci mogli wybrać odpowiedź z predefiniowanej listy, jak i z pytań otwartych, na które respondenci mogli udzielić odpowiedzi tekstowej. Od strony technicznej narzędzie badawcze zostało stworzone za pomocą formularza Google, a następnie rozesłane drogą mailową w postaci linku umożliwiającego dostęp do ankiety wybranym respondentom.

W tym artykule zostaną zaprezentowane odpowiedzi na następujące pytania: Czy w wyniku procesu coachingowego wzrosła samoocena własnej skuteczności? Jak zmiana samooceny własnej skuteczności wpłynęła na poczucie odpowiedzialności za efekty przedsiębiorstwa? Jak zmieniły się zachowania w obliczu wyzwań i trudnych sytuacji? Czy w wyniku procesu coachingowego podjęto działania mające na celu powiększanie własnego potencjału?

Wyniki badań

Czy w wyniku procesu coachingowego wzrosła samoocena własnej skuteczności?

Większość respondentów, tj. siedem osób – deklarowało wzrost poczucia własnej skuteczności w wyniku przejścia przez proces coachingu, dwóch przedsiębiorców nie zauważyło w tym zakresie zmiany.



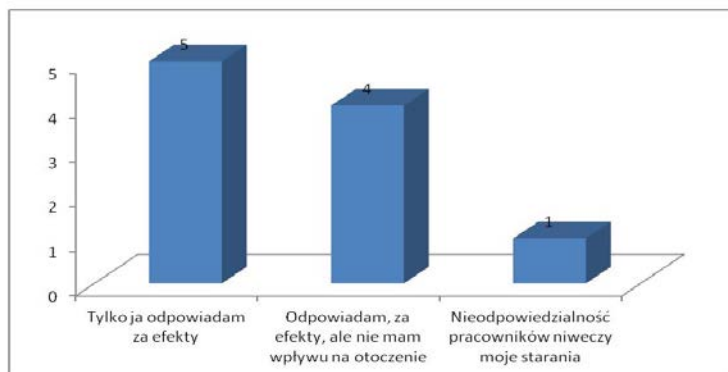
Rys. 1. Samoocena własnej skuteczności

Źródło: opracowanie własne.

Jak zmiana samooceny własnej skuteczności wpłynęła na poczucie odpowiedzialności za efekty przedsiębiorstwa?

Respondenci w zróżnicowany sposób reagowali na to pytanie. Ogólnie można te reakcje zamknąć w trzech obszarach odpowiedzi. Pierwszy to odpowiedzi

wskazujące, że osoba bierze całkowitą odpowiedzialność za efekty przedsiębiorstwa, nie szukając „wymówek” dla niepowodzeń czy ewentualnych niepowodzeń. Kolejna grupa to odpowiedzi z pewną dozą „asekuracji” – wskazujące na to, iż zmiany w otoczeniu nie pozostają bez znaczenia w kontekście efektów, jakie uzyskuje organizacja. I ostatnia grupa to respondenci, którzy wskazywali na to, że działania zespołu mają decydujące znaczenie dla osiągnięcia sukcesu.



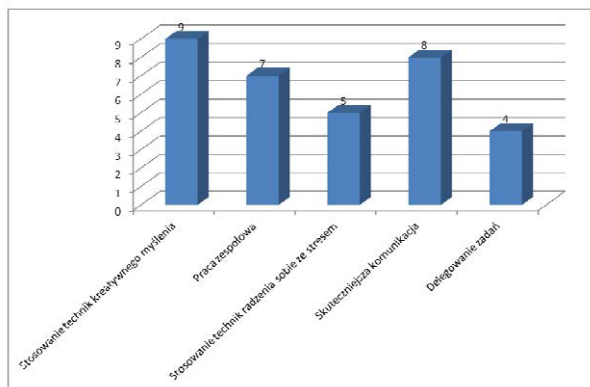
Rys. 2. Poczucie odpowiedzialności za efekty przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Jak zmieniły się zachowania w obliczu wyzwań i trudnych sytuacji?

Jak pokazano na rys. 3, respondenci najczęściej wprowadzali techniki kreatywnego myślenia w swoich organizacjach w sytuacjach kiedy konieczne było wygenerowanie nowych rozwiązań (9 osób), nieco rzadziej decydowali się na powoływanie zespołów do rozwiązywania zadań (7 osób), w sytuacjach trudnych stosowano techniki radzenia sobie ze stresem (5 osób) oraz poprawiono komunikację (8 osób). Spośród respondentów czterech badanych zaczęło delegować zadania – czego wcześniej nie robili.

Respondenci zwrócili uwagę, że skuteczniejsza komunikacja istotnie wpływa na efektywność zarówno indywidualną, jak i zespołową. Warto również podkreślić, że poprawa umiejętności radzenia sobie ze stresem, czy negatywnymi emocjami również przyczynia się do podniesienia wskaźnika efektywności. Respondenci podkreślali znaczenie wykorzystywania różnych technik kreatywnych i pracy zespołowej w zależności od zaistniałej sytuacji.



Rys. 3. Nowe korzystne zachowania w obliczu wyzwań i trudnych sytuacji

Źródło: opracowanie własne.

Czy w wyniku procesu coachingowego podjęto działania mające na celu powiększanie własnego potencjału?

Zdecydowana większość respondentów (9 osób) w wyniku procesu coachingowego zdecydowała się na różne formy rozbudowania własnego potencjału. Wskazywali oni na podjęcie studiów podyplomowych, udział w szkoleniach czy samokształcenie w sposób nieformalny. Jeden z respondentów stwierdził, że coaching pozwolił mu uświadomić sobie, jak wiele ma dostępnych zasobów, jednak nie w pełni je wykorzystuje. W związku z tym jego działania będą zmierzały w kierunku lepszego wykorzystania własnego potencjału, zamiast podejmowania doksztalcenia.

Z wypowiedzi respondentów można wywnioskować, że zakres korzyści, jakich doświadczyli i pozytywne rezultaty biznesowe oraz osobiste korzyści wyraźnie świadczą o tym, że w odczuciu tych menedżerów warto zainwestować we wdrożenie coachingu menedżerskiego.

4. Podsumowanie

Największe organizacje coachingowe (takie jak International Coach Federation, European Mentoring and Coaching Council, Association for Coaching itp.) oraz inne profesjonalne organy, takie jak CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), sprawiają, że przeprowadzanych jest coraz więcej badań dotyczących powiązania między coachingiem a wydajnością, a co za tym idzie między budowaniem konkurencyjności organizacji.

W książce *The Case for Coaching* Jarvis wraz z pozostałymi współautorami dokonał analizy wszystkich badań dotyczących coachingu i doszedł do wniosku,

że większość przebadanych osób głęboko wierzy w to, że coaching przynosi poprawę wydajności jednostek (96%), co w rezultacie przekłada się na wyniki organizacji, w których te osoby pracują (87%)³².

Z badań literaturowych wynika, że istnieje powiązanie pomiędzy coachingiem a wydajnością poszczególnych osób, zespołów i całych organizacji. Stąd przekonanie, że jest to jeden z czynników wpływających na pozycję organizacji wśród konkurencji, a coaching jest w tym względzie skuteczną metodą. Przesłaniem do takiego przypuszczenia jest fakt, że zminimalizowanie zakłóceń płynących od wewnątrz pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału człowieka. Z drugiej strony minimalizowanie negatywnych zakłóceń wpływa również pozytywnie na budowanie potencjału. Zakłócenia te zaś wynikają jedynie z interpretacji faktów, ta zaś wypływa z naszych przekonań. A to właśnie z niekorzystnymi przekonaniami doskonale radzi sobie coaching. Obecnie, w tak gwałtownie zmieniającym się otoczeniu, indywidualni pracownicy, zespoły i całe organizacje muszą dbać o intensywny rozwój, a coaching wydaje się właściwą metodą do wspomagania wprowadzania zmian, procesów rozwoju i strategii wdrażanych w organizacjach, a mających na celu zapewnienie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

Wydawnictwa zwarte:

- [1] **Buzzan T.:** *Head Strong*, Thorsons, Londyn 2001.
- [2] **Clutterbuck D.:** *Coaching zespołowy*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2009.
- [3] **Detterman D.K., Sternberg R.J.:** *Transfer on Trial: Intelligence, cognition and instruction*, Ablex, Norwood, New Jersey 1993.
- [4] **Gallwey W.T.:** *The Inner Game of Tennis*, Pan, London 1986; wyd. pol.: *Tenis – wewnętrzna gra*, Wydawnictwo ParFraza, Pszczyna 2007.
- [5] **Hargrove R.:** *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] **Jarvis J., Land D., Fillery-Travis A.:** *The Case for Coaching*, CIPD, Londyn 2006.
- [7] **Marciniak Ł.T.:** *Pojęcie i odmiany coachingu*, [w:] Sidor-Rządkowska M. (red.), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009.
- [8] **Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L.:** *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2010.
- [9] **Parsloe E.:** *The Manager as Coach and Mentor*, CIPD Publishing 1999.
- [10] **Palmer B.:** *Maximizing value from executive coaching*, „Strategie HR Review” 2003.

³² Jarvis J., Land D., Fillery-Travis A., *The Case for Coaching*, CIPD, Londyn 2006.

- [11] **Rzycka O.:** *Coaching z wielu perspektyw*, [w:] P. Smółka (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.
- [12] **Sidor-Rządkowska M.** (red.): *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2009.
- [13] **Smółka P.** (red.): *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2009.
- [14] **Starr J.:** *Coaching: procesy, zasady, umiejętności*, PWE, Warszawa 2005. Wilson C., *Coaching biznesowy. Praktyczny podręcznik dla coachów, menedżerów i specjalistów HR*, Wyd. MT Biznes, 2007.
- [15] **Whitmore J.:** *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*, wyd. II, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.

Wydawnictwa ciągłe:

- [1] **Frisch M.:** *Extending the reach of executive coaching: the internal coach*, „Human Resource Planning”, 2005, nr 28(1).
- [2] **Każmierczak A., Sowińska-Bonder K.:** *HR Trends in Poland: Current State and Development Plans of the HR Function in Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, nr 1.
- [3] **Lee G., Pick L.:** *How to buy coaching?* „People Management”, 2004, nr 10(5).
- [4] **Pocztowski A., Urbaniak B.:** *Trends in Human Resource Management – Poland*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2007, nr 6.
- [5] **Porębska J.:** *Coaching. Tylko moda czy szansa na rozwój?* „Gazeta Prawna”, 7 stycznia 2005, nr 5.

Witryny internetowe:

- [1] KeFAnn: *Głębia coachingu*, [na:] www.KefAnn.pl
- [2] **Kunasz M.:** *Przegląd metod szkoleniowych „on the job”*, [na:] www.lama.edu.pl
- [3] **Rzycka O.:** *Refleksje coacha: co to jest coaching?*, Pro-Optima Sp. z o.o. 2008, [na:] www.egospodarka.pl
- [4] **Szczygiel M.:** *Coaching jako narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych menedżera*, Training Factory 2008, [na:] www.nf.pl

MANAGERIAL COACHING AS SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

Coaching is a unique method of personal development. Last increasingly used in organizations and more and more appreciated because of their efficiency and durability of the changes that are introduced by its means. Now that the business environment is an environment of rapid change and extreme competition – it is important to identify variables that can help companies to face and overcome these challenges. Studies show that self-esteem is not only self-efficacy may affect the achievement, but it can also affect to take the initiative, perseverance and taking targeted actions. The article shows the role of executive coaching as an effective method to build self-efficacy and performance. On a sample of 10 companies, it found that managerial coaching can increase self-efficacy, which in turn fully translates into efficiency. Generalizing managerial coaching works as a method of initiating the process of making lasting changes in behavior and effective action when faced with challenges and difficult situations, and hence the use of managerial coaching staff supporting organization, increases the overall flexibility of the organization, and thus may be considered a factor influencing the building of sustainable competitive advantage.

KATARZYNA SOŁKOWICZ

AGNIESZKA MAREK

Instytut Ekonomii i Zarządzania

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI MIĘDZYKULTUROWYMI PRACOWNIKÓW

W niniejszym artykule zaprezentowano problematykę zarządzania kompetencjami międzykulturowymi, które w dobie gospodarki globalnej nabierają coraz większego znaczenia dla organizacji międzynarodowych oraz tych, które działają na rynkach międzynarodowych. Na wstępie przedstawiono trudności związane z definiowaniem, opisem i badaniem kompetencji międzykulturowych uwzględniając wybrane definicje oraz ich cechy wyróżniające. Ponieważ kompetencje są nierozzerwalnie związane z pracownikami organizacji, managerowie muszą dolożyć wszelkich starań, aby stworzyć takie warunki pracy, w których możliwe będzie efektywne współdziałanie osób z różnych kręgów kulturowych. Ważnym zadaniem jest również budowanie polityki personalnej tak, aby pracownicy rozumieli, że rozwój kompetencji w tym zakresie jest niezbędny zarówno dla osiągnięcia sukcesu przez organizację, jak i przez nich samych.

1. Wstęp

Potrzeba zarządzania kompetencjami międzykulturowymi pojawiła się wraz z popularyzacją zarządzania organizacjami różnorodnymi pod względem kulturowym. Globalizacja biznesu, ekspansja firm na rynki międzynarodowe oraz wciąż rosnąca fala migracji pracowników sprawiają, że managerowie coraz częściej stają przed koniecznością zarządzania różnorodnością kulturową. Celem niniejszego artykułu jest analiza literatury na temat kompetencji międzykulturowych oraz wskazanie funkcjonujących w organizacjach rozwiązań w zakresie zarządzania kompetencjami międzykulturowymi pracowników, które usprawniają funkcjonowanie organizacji. Posiadanie i rozwój kompetencji kulturowych jest warunkiem koniecznym osiągnięcia celów w organizacjach zatrudniających osoby z różnych kręgów kulturowych i może skutkować ponadprzeciętną wydajnością pracowników. Dlatego też, biorąc pod uwagę trudności związane z definiowaniem, opisem i badaniem kompetencji międzykulturowych, istnieje

konieczność eksploracji tego obszaru oraz szukania efektywnych metod zarządzania, które umożliwią rozwój pełnego potencjału pracowników i organizacji.

2. Problemy definicyjne związane z pojęciem kompetencji międzykulturowych

Kultura przenika relacje biznesowe w podobnym stopniu i na podobnej zasadzie, co codzienne relacje nawiązywane w życiu prywatnym i zaangażowanie w przedsięwzięcia na rzecz lokalnych społeczności. Częścią wspólną są ludzie. Kierują się pewnymi zasadami i wyznają pewne wartości, co przekłada się na określone wzorce zachowania i sposoby myślenia. „Kultura składa się ze wzorów zachowania, jawnych i ukrytych, przekazywanych pod postacią symboli, osiągnięć grup ludzkich; istotny rdzeń kultury składa się z wpływających z tradycji (historycznie odziedziczonych i wybranych) idei i towarzyszących im wartości; system kulturowy może z jednej strony być postrzegany jako wynik działania, a z drugiej jako element warunkujący dalsze działania” [1, s. 8-9]. Kompetencje międzykulturowe dotyczą więc rozumienia kodów kultury i dziedzictwa. Należy je zatem traktować jako przejaw adaptacji do różnorodności kulturowej, unikania wykluczenia i marginalizacji „innych” kultur. Mogą stanowić również element kreowania systemów zarządzania. Cechy kultury przedstawione przez E. Nowicką stanowią argument przemawiający za koniecznością uwzględnienia kulturowych źródeł doskonalenia procesów rekrutacji i selekcji, zarządzania wydajnością, rozwoju pracowników i ich wynagradzania: kultura jest zjawiskiem społecznym, istnieje w ramach zbiorowości i dzięki temu i może być przekazywana z pokolenia na pokolenie; kultura jest powtarzalna i rozpowszechniona; kultura jest cechą typowo ludzką, człowiek tworzy kulturę, a jednocześnie jest przez nią kształtowany; kultura jest nabywana na drodze świadomego i nieświadomego uczenia się, poprzez kształcenie, ale też poprzez bierne naśladownictwo lub uczestnictwo w życiu zbiorowości [2, ss. 59-63].

Procesy zarządzania pracownikami są więc z konieczności osadzone w pewnym kontekście kulturowym i kształtowane przez ten kontekst, a w swoim najbardziej podstawowym wymiarze sprowadzają się do interpretowania, a także kształtowania kultury. Z jednej strony kultura pomaga definiować sferę zarządzania, z drugiej zaś kultura reguluje pewne zachowania ludzkie, narzuca zasady i normy postępowania, definiuje i określa schematy decyzyjne. Pełni więc w pewnym sensie funkcję regulacyjną. Wpływa ponadto na kształtowanie strategii zarządzania na różnych poziomach. „Preferencje czy też wartości kulturowe to trwała podstawa tożsamości narodowej oraz źródło ekonomicznej potęgi – i słabości [3, s. 14]. Zaostrzająca się konkurencja w dobie globalizacji i internacjonalizacji zmusza do poszukiwania metod zwiększenia skuteczności spójności

społecznej, a różnorodność kulturowa stanowi zasoby rozwojowe, które można przekształcić w kapitał czy bazę dla oryginalnego rozwiązywania problemów zarządzania pracownikami, dzięki przenoszeniu elementów z jednych kontekstów kulturowych w inne.

Nie istnieje jedna, uniwersalna definicja kompetencji, w tym również kompetencji międzykulturowych. Najogólniej kompetencje międzykulturowe można zdefiniować jako zespół kompetencji, które pozwalają na efektywne funkcjonowanie w otoczeniu wielokulturowym. Definicja ta odwołuje się do wydajności, dlatego zapewniają one wspólny, powszechnie rozumiany sposób opisywania oczekiwanej wydajności w różnych kontekstach, w tym przypadku w kontekście kulturowym [4, ss. 190-202]. Zgodnie z najpowszechniejszą definicją natomiast, kompetencje międzykulturowe to zdolność jednostki do komunikowania się i wchodzenia w interakcje z członkami innej kultury, grupy czy wspólnoty [5, s. 885]. Taka konceptualizacja pojęcia kompetencji międzykulturowych wydaje się stanowić dobry punkt wyjścia do analizy. Trudności nastręczają pytania o źródła i konsekwencje istnienia kompetencji międzykulturowych, co jednak nie będzie stanowiło przedmiotu rozważań niniejszego opracowania. Kompetencje międzykulturowe można również rozumieć jako zdolność do szybkiego zrozumienia i efektywnego działania w „innej” kulturze. Stanowią podstawę do sprawnego funkcjonowania poza granicami własnego kraju. Oczywiście kompetencje kulturowe muszą być zintegrowane, przynajmniej na poziomie podstawowym, z wiedzą na temat danego regionu, a także znajomością języka danego regionu. Z kolei autorzy *Siedmiu kultur kapitalizmu* stwierdzają, że „wyznawane wartości zależą w największym stopniu od kultury. (...) W każdej kulturze utajona struktura przekonań jest niczym niewidzialna ręka, która rządzi aktywnością gospodarczą.” [3, s. 14]. Kultura, będąc uniwersalnym miernikiem poziomu jakości życia, pozwala precyzyjnie dedefiniować kompetencje międzykulturowe jako szacunek dla innych, umiejętność współżycia, współdziałania, gotowość niesienia pomocy, kulturę ekologiczną, etos pracy, odpowiedzialność. Zwiększają one efekty społecznego procesu uczenia się i zarządzania.

Kompetencje międzykulturowe określa się również jako zespół nabytych cech, zdolności umożliwiających swobodne uczestnictwo w kulturze zgodnie z normami, wartościami. Jest to zdolność do rozpoznawania, uczenia się, zmiany treści kultury. Dzięki określonym kompetencjom można treści kultury przekazywać następnym pokoleniom, wzbogacać kapitał kulturowy o nowe wartości, wzory. Są one niezbędne do pełnego uczestnictwa w społeczeństwie [6]. Wspólnie tworzone i użytkowane wzory, wartości, normy stanowią narzędzia i pozwalają oceniać i manifestować złożone tożsamości, co stymuluje współpracę. W ten sposób rodzi się kapitał symboliczny, który można eksploatować w celach rozwoju i ekspansji. Kompetencje międzykulturowe mogą zatem oznaczać zdolność do szacunku wobec innych kultur, znajomość innych kultur, dostrzeganie różnic

w obrębie określonej kultury, umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi funkcjonującymi w obrębie innych kultur, tak aby ułatwić osiągnięcie wyznaczonych celów.

3. Cechy wyróżniające kompetencje międzykulturowe

Kompetencje międzykulturowe mieszczą się w obrębie kompetencji ogólnych i spełniają szczególną rolę przy tworzeniu obszaru kompetencyjnego. Potrzebują ich wszyscy pracownicy do samorealizacji i rozwoju osobistego, spójności społecznej i zatrudnienia. Mogą one stanowić zintegrowany wzór dla całego przedsiębiorstwa albo być modelami szczegółowymi i stanowić odrębny wzorzec dla wyróżnionych grup zawodowych. Mogą być rozumiane jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw w relacji do różnorodności kulturowej.

Kompetencje międzykulturowe obejmują trzy płaszczyzny [7, 8, ss. 9-15]. Pierwsza z nich, kognitywna, stanowi wiedzę pracownika dotyczącą uniwersalnych aspektów kultury. Są wśród nich: definicje i modele kultury, wymiary kultury, zagadnienia związane z szokiem kulturowym. Ponadto zawiera ona także zagadnienia specyficzne kulturowo (informacje dotyczące konkretnej kultury – wartości, normy, założenia, zachowania biznesowe charakterystyczne dla danej kultury). Bardzo ważne jest również poszerzanie wiedzy o preferencjach pracowników, sposobach zachowań, wyznawanych wartościach i normach.

Kolejna płaszczyzna nazywa się afektywną i oznacza umiejętności radzenia sobie z emocjami oraz świadomość stanów emocjonalnych, jakie towarzyszą pracownikom w kontaktach międzykulturowych. Najbardziej pożądanymi są postawy: otwartości, tolerancji, elastyczności, gotowości na inność i różnorodność. Trzeci poziom to konkretne umiejętności, które ułatwiają funkcjonowanie w międzykulturowym świecie. Można do nich zaliczyć: niesformalizowane obszary kultury: pracy, obyczajów, mieszkania, gospodarstwa rolnego, czyli kultury jako regulatora życia. Wyraża się w tym głęboko ludzka potrzeba bycia użytecznym i produktywnym poprzez uczestnictwo i kreowanie wartości dodanej przedsiębiorstwa. A. Repeckiene, N. Kvedaraite, V. Jankauskiene podają natomiast cztery wymiary: wiedza, postawa, umiejętności oraz krytyczna świadomość kulturowa [5, s. 885] i te zostaną przedstawione szerzej w kontekście zarządzania pracownikami w kolejnej części artykułu.

Kompetencje międzykulturowe należy odnosić do sfery sensów, znaczeń, wartościowania rzeczy, zjawisk i procesów. Wydaje się jednak, iż takie określenie kompetencji międzykulturowych nie jest wystarczające i wymaga poszerzenia o kwestie dotyczące różnorodności kulturowej. Stanowi ona bowiem *raison d'être* kompetencji międzykulturowych. Pomagają one bowiem konstruować pomosty między kulturami, a te z kolei umożliwiają rozumienie i współdziałanie w obrębie różnych kultur. Przeprowadzając analizy w tym zakresie, warto

podkreślić, iż różnorodność kulturowa może być siłą napędową zmian, ułatwia ona zmiany społeczne w otoczeniu, ale i znajduje się pod ich wpływem. Tylko traktowanie różnorodności jako integralnej części procesów zarządzania zmianami pozwoli na w miarę swobodne poruszanie się w zróżnicowanej rzeczywistości. Różnorodność kulturowa, stanowiąc element konstrukcyjny świata, powoduje zrozumienie osób pochodzących z innych kultur, komunikację z nimi oraz budowanie trwałych relacji społecznych.

Umiejętność radzenia sobie z różnorodnością i integrowania się z nią nasiliła się po rozszerzeniu Unii Europejskiej w 2004 roku. Warunkiem odniesienia sukcesu na Wspólnym Rynku jest zdolność jego uczestników do integrowania różnorodności kulturowej. Efektem takiego podejścia jest europejska forma „globalno-lokalnej” strategii i organizacji. Jest to jednocześnie najlepsza obecnie strategia zarządzania rynkami europejskimi. Oczywiście stanowi to jedno ze źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej w tych częściach świata, gdzie integracja jest trudnym problemem. Jednak trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż tam właśnie różnorodność nie jest tak wszechobecna jak w Europie. W miarę rozwoju wspólnego europejskiego rynku istnieje konieczność łączenia globalnej strategii działania przedsiębiorstw europejskich z działaniami lokalnymi. Wydaje się jednak, iż europejska tolerancja, szacunek dla innych kultur nie stworzy zagrożeń dla zrównoważonego, harmonijnego kształtowania strategii zarządzania pracownikami. Różnorodność doświadczeń i poglądów generuje więcej rozwiązań dla problemów, które stają zespołom pracowników na drodze. Sprzyja też nieszablonowemu myśleniu i wzmacnia elastyczność całych przedsiębiorstw. Zwracanie uwagi na różnorodność jest też przejawem pewnych standardów etycznych [9, s. 189].

Kontekst kompetencji międzykulturowych sprawia, że można wręcz mówić o inteligencji międzykulturowej, która wyraża się w znajomości obcych „genów” kultury (wzorców, archetypów) [10] i umiejętności posługiwania się nimi [11]. Wydaje się, iż globalizacja i procesy integracyjne sprawiają, że inteligencja międzykulturowa jest niezbędna pracownikom znacznie bardziej niż kiedykolwiek wcześniej. Kompetencje międzykulturowe muszą więc być postrzegane w złożonym kontekście zjawisk i procesów – od prostych mechanizmów socjologicznych, po złożone związki natury antropologicznej. Warto podkreślić jednocześnie, że są zasadniczą i jednocześnie bardzo trudno poddającą się analizie zmienną, wywierającą wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Kompetencje międzykulturowe, stanowiąc wyobraźnię symboliczną, religijną, mogą spajać nowe strategie działania, nowe sposoby myślenia i uzasadniać nowe oczekiwania pod adresem systemów zarządzania. To właśnie one wyjaśniają wzorce różnych kultur i są jakby „siłą sprawczą i klejem”, który buduje unikalną jakość kapitału każdego przedsiębiorstwa. Edukacja menedżerów w celu podwyższenia inteligencji kulturowej powinna stać się jednym ze standardowych procesów w przedsiębiorstwach międzynarodowych. W ten sposób firma zyska większą pewność, że będą

oni potrafili funkcjonować w innym środowisku. Powinni bowiem dostrzegać i akceptować napotykaną różnorodność, a także wykorzystywać ją zgodnie ze strategią przedsiębiorstwa i w kontekście długofalowego sukcesu.

R. Griffith zaleca wręcz, aby przed konfrontacją z „inną” kulturą skoncentrować się najpierw na sobie, czyli zrozumieć styl działania w swojej kulturze. Zachęca do odwoływania się do swoich doświadczeń. Zwraca szczególną uwagę na sposób podejmowania decyzji, styl komunikowania się, stopień cierpliwości w stosunku do innych oraz tolerancję dla wieloznaczności [12, s. 460]. Jest to zatem płaszczyzna kognitywna kompetencji międzykulturowych. Identyfikacja różnic między kulturami, tożsamościami narodowymi wpływającymi na komunikację pozwoli na poszerzenie perspektywy działania w złożonym otoczeniu, co uchroni przed wyjaśnianiem kolejnych zjawisk przez pryzmat stereotypów. Warto również podkreślić, że ważnym komponentem kompetencji międzykulturowych jest komunikacja z szacunkiem dla innych ludzi, kultur [13]. Należy nadmienić jeszcze inną cechę, a mianowicie to, że kompetencje międzykulturowe nie ulegają zmniejszeniu w czasie, co więcej mogą pomnażać ogólny kapitał kulturowy. W społeczności są one wyrazem kreatywności, twórczego ducha i są podporządkowane rozwojowi wartości materialnych, jak i niematerialnych.

4. Kompetencje międzykulturowe a zarządzanie pracownikami

Różnice w postrzeganiu rzeczywistości są pochodną wyznawanego systemu wartości, zarówno wartości człowieka jako jednostki, jak i wartości kluczowych dla organizacji, w której pracuje, a wreszcie wartości charakterystycznych dla określonej kultury narodowej. Kompetencje międzykulturowe są szczególnie istotne w organizacjach międzynarodowych lub zatrudniających pracowników z różnych krajów, a także w przedsiębiorstwach prowadzących wymianę dóbr lub usług na rynkach zagranicznych. Różnice kulturowe mają swoje źródło także w różnorodności profesji, gdyż każda z grup zawodowych wykształca swój własny etos, przyswajając w trakcie pracy określone wartości i praktyki. Ponadto czynnikami wpływającymi na różnice kulturowe są: doświadczenie zawodowe, wiek, płeć, sam sposób zaprojektowania organizacji, ale także światopogląd i wyznawana religia [14, ss. 290-296; 15, ss. 30-31]. Kompetencje międzykulturowe są istotne przy wszystkich wymienionych źródłach różnorodności, jednak odgrywają największą rolę w międzynarodowym środowisku pracy, gdyż w tym przypadku zazwyczaj różnice są największe i mają znaczący wpływ na praktyki organizacyjne.

W kontekście zarządzania kompetencjami międzykulturowymi pracowników należy zwrócić uwagę na dwie rzeczy: stworzenie takich warunków pracy,

w których możliwe będzie funkcjonowanie osób z różnych kręgów kulturowych oraz budowanie poszczególnych elementów polityki personalnej tak, aby pracownicy rozumieli, że rozwój kompetencji w tym zakresie jest niezbędny zarówno dla osiągnięcia sukcesu przez organizację, jak i przez nich samych.

Lider może przyjąć trzy różne strategie w stosunku do różnic kulturowych w swojej organizacji: może je zignorować, przez co wykluczy osiągnięcie jakichkolwiek korzyści wynikających z różnorodności oraz nie będzie w stanie zminimalizować negatywnego wpływu różnic pomiędzy pracownikami na efektywność organizacji; może zminimalizować istniejące różnice kulturowe, gdyż uważa je za problem i w związku z tym dąży do zunifikowania pracowników już na etapie selekcji, bądź też, już po ich zatrudnieniu, przez proces socjalizacji; może nauczyć się zarządzać kulturową różnorodnością, co doprowadzi do osiągnięcia efektu synergii kulturowej, dzięki przyjęciu następujących zasad: grupy w obrębie organizacji różnią się kulturowo i każda z nich zachowuje swoją odmienność; podobieństwa i różnice są równie ważne; jest wiele kulturowo różnych sposobów na życie, pracę i osiągnięcie finalnego celu; jest wiele dobrych sposobów osiągnięcia celu końcowego, a wybór najlepszego z nich zależy od podzielanej przez pracowników kultury [16, s. 30].

W organizacjach międzynarodowych często występują bariery kulturowe, które utrudniają osiągnięcie spójności zarządzania między centralą a filiami korporacji. Można je podzielić na trzy grupy: bariery wynikające z kultury narodowej, bariery organizacyjne oraz bariery zakorzenione w pracowniku. Pierwszą z barier, mających swoje źródło w kulturze narodowej, może być dystans kulturowy, który jest tym większy, im większe są różnice w kulturach osób uczestniczących w interakcjach w obrębie organizacji [17, s. 61]. Jego konsekwencją jest tzw. szok kulturowy, czyli niepokój związany z nagłą utratą wszystkich znanych z własnej kultury wartości, norm i wzorców zachowań, pozwalających jednostce na sprawne funkcjonowanie w otaczającej ją rzeczywistości [18, ss. 556-557]. Jest on tym większy, im większy dystans kulturowy dzieli ojczyznę ekspatrianta i kraj, do którego został on wysłany do pracy. Bariery mogą także stanowić stereotypy związane z postrzeganiem osób poszczególnych narodowości, kiedy stają się one źródłem uprzedzeń w stosunku do cudzoziemców, prowadzących do wrogości, niechęci i unikania kontaktów, a niekiedy nawet agresji w stosunku do osób spoza własnego kręgu kulturowego. Niepożądana w organizacjach międzynarodowych jest także postawa etnocentryczna, zgodnie z którą członkowie konkretnego narodu są przekonani o wyższości własnej kultury nad kulturą innych społeczeństw [17, ss. 68-70]. Dużo trudniejsze niż w przedsiębiorstwach monokulturowych jest w tym przypadku także budowanie zaufania, ponieważ ludzie w większym stopniu ufają innym, gdy są do nich podobni i w ten sam sposób rozumieją rzeczywistość, w której funkcjonują. Pracownicy z różnych krajów

natomiast opierają budowanie zaufania na innych zasadach i wartościach, co może być źródłem różnorodnych barier [19, ss. 19-20].

Podobne przeszkody w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym można zidentyfikować na poziomie organizacyjnym. Ich źródłem mogą być cechy centrali, cechy poszczególnych filii oraz poziom luki kulturowej między nimi. W tym przypadku należy zwrócić uwagę na poziom etnocentryzmu instytucjonalnego, niewielkie doświadczenie międzynarodowe, a także cechy managerów i pracowników wszystkich oddziałów korporacji [17, s. 72].

Na poziomie jednostki podstawową barierą, choć bardzo złożoną, wydają się braki w kompetencjach międzykulturowych wynikające bądź z osobowości danego pracownika, bądź też z jego natury. Repeckiene, Kvedaraite i Jankauskiene wyróżnili w swoich badaniach cztery wymiary kompetencji międzykulturowej: wiedzę, postawę, umiejętności oraz krytyczną świadomość kulturową. Pierwszy z nich – wiedza – oznacza wiedzę o własnej kulturze, o innych kulturach, funkcjonujących w nich wartościach, zwyczajach i normach zachowań oraz zdolność do porównania ich z własną kulturą. Wymiar „postawa” zawiera w sobie otwartość, ciekawość, wzajemność oraz właściwe interakcje między członkami różnych grup, klas społecznych, ras czy płci. Oznacza również chęć do komunikowania się z osobami z różnych kręgów kulturowych i uczenia się od nich. Umiejętnościami wchodzącymi w skład kompetencji międzykulturowej są zdolność do interpretacji wydarzeń zachodzących w innych kulturach i powiązania ich z własnymi wzorcami kulturowymi oraz umiejętność odkrywania i interakcji z członkami innych grup. Czwarty wymiar, nazwany przez litwińskich badaczy krytyczną świadomością kulturową, odnosi się do szacunku dla ogólnie pojętej inności, rozumienia osób, które są inne oraz zdolności odpowiadania im bez krytykowania i dyskredytowania ich. Jest ona pomocna w krytykowaniu negatywnego postrzegania innej wspólnoty ze względu na postrzeganie swojej osoby jako innej w relacji do jej członków [5, ss. 887-888].

Biorąc pod uwagę różnorodność barier kulturowych występujących w przedsiębiorstwach międzynarodowych, należy zauważyć, iż zapewnienie odpowiednich warunków pracy jest w nich utrudnione i wymaga wzmózonych wysiłków. Najefektywniejszym sposobem na stworzenie odpowiednich warunków pracy w przedsiębiorstwie międzykulturowym wydaje się być trzecia z wymienionych powyżej dróg, a więc odpowiednie zarządzanie różnorodnością kulturową w obrębie organizacji. Podstawowym zadaniem managera jest w tym przypadku zidentyfikowanie źródeł różnic pomiędzy pracownikami danej grupy oraz ustalenie sposobów, w jakie mogą one wpływać na interakcje i efektywność współpracy między nimi [20, s. 119]. Ze względu na fakt, że pracownicy mogą w różnorodny sposób postrzegać cele i wartości organizacyjne, należy także zatroszczyć się o jednoznaczne zdefiniowanie każdej z kluczowych wartości oraz ustalenie priorytetowych celów, wokół których zespół będzie koncentrował swoje

wysiłki. Pomocna może tu być technika zarządzania przez cele, gdyż zaangażowanie pracowników w definiowanie celów pomoże im lepiej je zrozumieć oraz uznać za swoje.

Zarządzanie kompetencjami wymaga także przyjęcia takiej polityki personalnej, w której z założenia pojęcie kompetencji łączy poszczególne funkcje zarządzania pracownikami, jak planowanie zatrudnienia, dobór, ocena pracowników, szkolenia i rozwój, a także motywowanie. Jego głównym celem jest zapewnienie organizacji takich zasobów kompetencji, które umożliwią jej osiągnięcie założonych celów strategicznych [21, s. 175].

Pytaniem wymagającym odpowiedzi jest więc: „jak skonstruować system zarządzania pracownikami, żeby uwzględnić w jego poszczególnych elementach rozwój kompetencji międzykulturowych”? Pierwszym zadaniem będzie zawarcie tych kompetencji w modelu kompetencyjnym przedsiębiorstwa, a więc sporządzenie opisów każdej z kompetencji międzykulturowych, która pozwala danej organizacji osiągnąć cele strategiczne. Opis kompetencji składa się z trzech elementów: jej nazwy, definicji ogólnej oraz definicji szczegółowej, która w sposób ogólny charakteryzuje działania i zachowania stanowiące istotę danej kompetencji [21, s. 175]. Wśród kompetencji międzykulturowych mogą się znaleźć: umiejętności interpersonalne; znajomość języka; motywacja do pracy i życia w obcym kraju; tolerancja i umiejętność radzenia sobie z niepewnością; cierpliwość i szacunek wobec innych; empatia kulturowa; silne poczucie własnej wartości; rozumienie istniejących współzależności; umiejętność reagowania na różne kultury; świadomość istniejących różnic w obrębie własnej kultury; chęć dzielenia się wiedzą; umiejętność szybkiego uczenia się i ponownego uczenia się [22, ss. 168-182]. Tak sporządzone opisy kompetencji mogą być następnie wykorzystane w procesie doboru pracowników, mogą stanowić jeden z elementów systemu motywacyjnego oraz systemu oceny pracy, a także przy ustalaniu planu szkoleniowego i ścieżki kariery dla poszczególnych pracowników.

Właściwie skonstruowany proces doboru pozwala na zatrudnienie tych pracowników, którzy legitymują się kompetencjami kluczowymi z perspektywy przyszłych zadań i obowiązków. Rolą specjalistów do spraw personelu będzie zatem skonstruowanie opisów poszczególnych stanowisk, które będą precyzyjnie określały, jakie kompetencje międzykulturowe są istotne dla konkretnego stanowiska i w jakim stopniu potencjalny pracownik powinien je posiadać w momencie zatrudniania go w danej organizacji. Posiadanie oraz poziom poszczególnych kompetencji powinno zostać zweryfikowane na etapie rekrutacji pracowników za pomocą odpowiednio dobranych narzędzi. W tym celu, oprócz analizy dokumentów aplikacyjnych i rozmowy kwalifikacyjnej, stosuje się różnorodne testy psychologiczne, zadania sytuacyjne, a także metodę *assessment center*, jeśli wymaga tego konkretne stanowisko [23, s. 142]. Prawdą jest, iż praktycznie każdy z pracowników powinien posiadać taki zestaw kompetencji, który pozwoli mu

funkcjonować w międzynarodowym zespole, ale kompetencje międzykulturowe będą najistotniejsze w przypadku managerów, którzy mają kierować zespołami osób z różnych kręgów kulturowych. Dlatego też już na etapie rekrutacji managerów międzynarodowych pracodawca powinien wziąć pod uwagę nie tylko kompetencje charakterystyczne dla roli, ale także behawioralne, jak: zdolność adaptacji do nowych warunków kulturowych, przywództwo, inteligencja kulturowa, inteligencja emocjonalna, umiejętność komunikacji, w szczególności z miejscową społecznością, a także elastyczność, tolerancja, odporność na stres i otwartość na zmiany [18, ss. 564-565]. Ważne są także: zdolność adaptacji i uczenia się od innych, przywództwo prowadzące do synergii kulturowej oraz akceptacja specyficznego stylu życia [24, s. 235].

Model rozwoju kapitału ludzkiego zakłada, że pracownicy są zdolni do rozwoju zawodowego i, przy zapewnieniu im odpowiednich warunków, mogą zwiększyć swoje kompetencje i wykorzystać drzemiący w nich potencjał. Dlatego też, chcąc osiągnąć odpowiedni poziom kompetencji międzykulturowych, pracodawca powinien zatroszczyć się o odpowiedni system motywacyjny oraz system ocen okresowych, które będą promowały zachowania znajdujące się w sporządzonych wcześniej opisach tych kompetencji i pozwolą na podejmowanie odpowiednich decyzji odnośnie do rozwoju zawodowego każdego z pracowników. Kompetencje są tu traktowane jako jeden z kluczowych czynników, który przyczynił się do osiągnięcia konkretnych wyników w przeszłości organizacji, ale także jako możliwy do rozwoju potencjał, który warunkuje dobre wyniki, zarówno poszczególnych pracowników, jak i całej firmy, w przyszłości [23, s. 144].

Z perspektywy pracodawcy wyniki ocen okresowych pozwalają określić, czy dany pracownik wykonuje swoje zadania zgodnie z założonym planem i adekwatnie do swoich możliwości, pozwalają również zidentyfikować lukę kompetencyjną, a tym samym są wskazówką do planowania szkoleń oraz pomocą w decyzjach dotyczących awansu poszczególnych pracowników. Pracownicy natomiast postrzegają system ocen okresowych jako podstawowe źródło informacji zwrotnej o swojej pracy. Oczekują oni, aby ich wysiłki i wkład w osiąganie celów organizacyjnych zostały docenione, aby rzetelnie oceniono ich słabe i mocne strony oraz ich potencjał rozwojowy, a także, aby przedstawiono im informacje na temat poziomu spełniania przez nich oczekiwań przełożonych, współpracowników i klientów. Ponadto dla pracowników istotna jest możliwość przedstawienia swoich opinii odnośnie do funkcjonowania ich działu, a nawet całego przedsiębiorstwa, które zostaną faktycznie uwzględnione przy jego usprawnianiu. Oczekują oni również pomocy w identyfikacji ewentualnie popełnionych przez siebie błędów, aby wyciągnąć z nich wnioski na przyszłość. Motywujący system ocen okresowych powinien pociągać za sobą konkretne decyzje w sprawie podwyżek, premii czy awansów w przypadku szczególnie dobrych wyników pracy [25, s. 23].

W organizacjach ponadnarodowych, w których kładzie się nacisk na rozwój kompetencji kulturowych, właśnie przy konstruowaniu motywującego systemu ocen okresowych powinno się uwzględnić wiedzę, postawy, umiejętności oraz krytyczną świadomość kulturową, czyli wszystkie wymiary kompetencji międzykulturowych. M. Rozkwitalska proponuje następujące kryteria rekrutacji, awansu i ocen, które powinny być stosowane w przypadku osób biorących udział w interakcjach międzykulturowych: „posiadanie wiedzy o konkretnym rynku zagranicznym; znajomość wpływu kultur na zachowania ludzi i funkcjonowanie firmy; umiejętność posługiwania się określonym językiem obcym; wiedza i umiejętności związane z konkretnym stanowiskiem pracy; zdolność uczenia się/chęć rozwoju; umiejętności społeczne; zdolność adaptacji do sytuacji; zdolność zarządzania stresem; zdolności negocjacyjne; zdolność do współpracy; zdolność do nawiązywania kontaktów z innymi ludźmi; sumienność; otwartość; stabilność emocjonalna” [17, s. 170]. Częstym błędem jest przecenianie przez zarządzających umiejętności porozumienia się w języku obcym, co skutkuje wyborem na stanowisko kierownicze pracownika, który płynnie się nim posługuje, bez sprawdzenia jego wiedzy na temat określonej kultury. Prawdą jest, że nie da się przeprowadzić negocjacji bez możliwości porozumienia się w jakimś wspólnym języku, ale umiejętność ta jest tylko jedną z kompetencji międzykulturowych, gdyż, jak słusznie zauważa A.E. Fantini, można płynnie mówić w obcym języku, ale nie zrozumieć, a nawet obrazić swoich rozmówców ze względu na nieznaną ich kultury [26, s. 10].

W przypadku stwierdzenia obecności luki kompetencyjnej, pracodawca, chcąc zatrzymać pracownika, musi zatroszczyć się o przeprowadzenie odpowiednich szkoleń z zakresu brakującej wiedzy i umiejętności. Podczas gdy znajomość języka obcego oraz panujących w innych krajach zwyczajach można poprawić uczestnicząc w odpowiednim kursie, pozostałe składniki kompetencji międzykulturowych wymagają niejednokrotnie zmiany utartych schematów i przezwyciężenia funkcjonujących przez wiele lat stereotypów. Dlatego też najbardziej efektywne w tym zakresie będzie uczenie się przez doświadczenie, wykonywanie takich zadań, które wymagają podejmowania działań w środowisku międzynarodowym. W literaturze anglojęzycznej takie działania określa się mianem *immerse programs* [27, s. 602], co implikuje swoiste „zanurzenie się” w innej kulturze i poznanie jej niejako od środka. Dzięki współpracy z osobami z innych kultur, pracownicy będą mogli poznać się osobiście i przekonać, że ich wyobrażenia często mijają się z rzeczywistością. Ponadto, pracując razem nad konkretnym zadaniem, będą mogli też dostrzec i zrozumieć różnice w motywach podejmowanych decyzji oraz uczyć się od siebie nawzajem metod działania, a także stopniowo poznawać swoje kultury. W przypadku firm międzynarodowych, które mają swoje filie w różnych krajach, pomocna w zdobyciu doświadczenia pracy w innej kulturze może być wymiana pracowników między

poszczególnymi oddziałami. Praktykuje się delegowanie lokalnych managerów do pracy w centrali firmy, żeby zapoznali się z kulturą organizacyjną i stosowanymi tam metodami pracy. Z drugiej strony, szczególnie w początkowym stadium działalności przedsiębiorstwa, kierownicze stanowiska w filii powierza się ekspatriantom, których dopiero po pewnym czasie można zastąpić lokalnymi managerami.

5. Wnioski końcowe

Podsumowując powyższe rozważania należy stwierdzić, że w globalnej gospodarce praktycznie niemożliwe jest prowadzenie przedsiębiorstwa bez świadomości różnic kulturowych, zarówno między poszczególnymi pracownikami, całymi organizacjami, jak i między organizacjami a ich otoczeniem, szczególnie kontrahentami. Ponieważ to pracownicy są jednym z najważniejszych źródeł sukcesu i przewagi konkurencyjnej firmy, a także właścicielami i dysponentami swoich kompetencji, szczególnie ważnym dla sprawnego działania międzynarodowych korporacji wydaje się właściwe zarządzanie kompetencjami międzykulturowymi pracowników. Dlatego też w niniejszym artykule zwrócono uwagę nie tylko na problemy definicyjne w zakresie analizowanego pojęcia i jego złożoność, ale także na konkretne działania, które powinny zostać podjęte, aby zapewnić pracownikom właściwe warunki do pracy w środowisku międzykulturowym oraz na kształtowanie spójnej polityki personalnej, wspierającej rozwój kompetencji międzykulturowych.

Literatura

- [1] **Baldwin J.R., Faulkner S.L., Hecht M.L., Lindsley S.L.:** *Redefining culture. Perspectives across the disciplines*. Lawrence Erlbaum Associates Publisher. New York 2006.
- [2] **Nowicka E.:** *Świat człowieka – świat kultury*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1997.
- [3] **Hampden-Turner C., Trompenaars A.:** *Siedem kultur kapitalizmu*. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC. Kraków 2000.
- [4] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Wolters Kluwer business. Warszawa 2011.
- [5] **Repeckiene A., Kvedaraite N., Jankauskiene V.:** *Intercultural competence as precondition for cultural diversity management*. Economics and Management. Vol. 16, 2011, ss. 882-891.
- [6] **Czerwiński M.:** *Kompetencja kulturowa a uczestnictwo w kulturze*. Kultura współczesna. nr 1, 1994, ss. 30-39.

- [7] **Magala S.:** *Kompetencje międzykulturowe*. Wolters Kluwer Polska. Warszawa 2011.
- [8] **Mazur B.:** *Kompetencje międzykulturowe w opinii podlaskich menedżerów*. Współczesne zarządzanie 1/2012, ss. 182-190.
- [9] **Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.:** *Kierowanie*. PWE. Warszawa 2001.
- [10] **Harley Ch., Soon A.:** *Cultural Intelligence. Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University, 2003.
- [11] **Dudek Z.W., Pankalia A.:** *Psychologia kultury*. Wydawnictwo Eneteia. Warszawa 2005.
- [12] **Griffith R.L.:** *Cross Cultural Currency – Developing Credibility in Your New Global Team*. Florida Institute of Technology, 2013.
- [13] **Boski P.:** *Kulturowe ramy zachowań społecznych*. Podręcznik psychologii międzykulturowej, PWN. Warszawa 2009.
- [14] **Glinka B., Kostera M., Brzozowska A.:** *Różnorodność kulturowa współczesnych organizacji*, [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, red. B. Glinka, M. Kostera. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, ss. 285-304.
- [15] **Przytuła S.:** *Problemy wielokulturowości w organizacjach międzynarodowych*. Problemy Zarządzania. Vol. 9, nr 4(34), ss. 26-42.
- [16] **Kundu S.C.:** *Managing Cross-cultural Diversity. A Challenge for Present and Future Organizations*. Dehli Business Review. Vol. 2, No. 2, 2001, ss. 27-34.
- [17] **Rozkwitalska M.:** *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2011.
- [18] **Simpson D.:** *Ekspatrianci wobec szoku kulturowego i odwróconego szoku kulturowego*. Biznes międzynarodowy w gospodarce globalnej. Nr 33, 2014, ss. 555-570.
- [19] **Ajmal M.M., Hussain M., Saber H.:** *Relationship of Culture and Trust in International Project Environments: A Theoretical Study*. International Journal of Information Technology & Computer Science. Vol. 5, 2011, ss. 13-32.
- [20] **Kostera M., Śliwa M.:** *Zarządzanie w XXI wieku*. Oficyna a Wolters Kluwer business. Warszawa 2012.
- [21] **Orlińska-Gondor A.:** *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] red. L. Zbiegień-Maciąg. *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*. Wolters Kluwer Polska. Kraków 2006, ss. 168-191.
- [22] **Sołkiewicz K.:** *Kompetencje kulturowe menedżerów*, [w:] *Nowe tendencje w zarządzaniu* red. M. Pawlak. Wydawnictwo KUL. Lublin, 2014, ss. 169-182.
- [23] **Moczydłowska J.:** *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Difin. Warszawa 2008.
- [24] **Niedzielski E., Walkowiak R.:** *Kompetencje menedżerskie w dobie globalizacji (kontekst terminologiczno-metodyczny)*, [w:] red. Z. Wiśniewski, A. Pocztowski. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, ss. 229-238.
- [25] **Sidor-Rządkowska M.:** *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

- [26] **Fantini A.E., Arias-Galicia F., Guay D.:** *Globalization and 21st century competencies: Challenges for North American higher education*. Western Interstate Commission for Higher Education, Boulder 2001.
- [27] **Rosenbusch K.:** *Intercultural competence and HDR*, [w:] red. R.F. Poell, T.S. Rocco, G.L. Roth, *The Routledge Companion to Human Resource Development*. Routledge. New York 2014, ss. 590-605.

MANAGING EMPLOYEES' INTERCULTURAL COMPETENCES

Summary

Intercultural competences management is gaining importance in international organizations and in companies that have business relations with foreign partners. The paper presents the difficulties in defining, describing and conducting research on intercultural competences with regard to chosen definitions and their distinctive features. Due to the fact that competences are owned by employees, the managers ought to create working conditions that facilitate effective cooperation of people from different cultural environments. Another vital task of the leaders is to create such a personal policy that will encourage the employees to develop their intercultural competences because of their importance for the success of the organization as well as their personal success.

ANNA STANKIEWICZ-MRÓZ

**Katedra Systemów Zarządzania i Innowacji
Politechnika Łódzka**

KONTROLA VERSUS ZAUFANIE NADZÓR NAD PRACOWNIKAMI W ERZE KONCEPCJI EMPOWERMENT

W artykule omówiono istotę, znaczenie i zależność pomiędzy zaufaniem a kontrolą. Dodatkowym czynnikiem poddanym analizie była koncepcja empowerment. Badania wykazały, że funkcjonowanie organizacji w czasach burzliwych wiąże się z koniecznością tworzenia warunków do wykorzystywania koncepcji empowerment, która ułatwia firmie radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. Wymaga to jednak zmniejszenia kontroli oraz przeprofilowania roli i zachowań menedżerów. Kluczowym działaniem dla ponad jednej trzeciej badanych firm powinno stać się odbudowywanie zaufania pracowników do kierownictwa. W tym celu konieczne jest wypracowanie systemów efektywnej komunikacji ze szczególnym miejscem dla sprzężeń zwrotnych.

1. Wstęp

W teorii zarządzania wiele miejsca poświęca się obecnie kwestiom zaufania, zaangażowania oraz organizacyjnego kontraktu psychologicznego. Redefiniuje się paradygmat kierowania, podkreślając konieczność odejścia od formuły 3K, nawiązującej do fayolowskiego ujęcia funkcji tradycyjnego kierownika i przejście do ujęcia charakterystycznego dla ery postfayolowskiej opisywanego formułą 3W. W formule tradycyjnego kierowania podkreślano szczególne znaczenie funkcji kontrolnej. Nowym paradygmatem w procesie zarządzania współczesną organizacją staje się zaufanie, kluczowy element jej systemu wartości. Zaufanie przekłada się na odczuwaną satysfakcję z pracy, transfer wiedzy, a w efekcie innowacyjne myślenie i działanie. Staje się kluczową kategorią w warunkach niepewności i ryzyka. Wypełnia bowiem przestrzeń będącą efektem niemożności pełnej kontroli w warunkach niepewności. Obserwacja rzeczywistości organizacyjnej pokazuje, że nasilająca się instytucjonalizacja i ekonomizacja, ale także rozwój technologii skutkuje rozrostem biurokratyzacji oraz rozwojem rozmaitych form sprawozdawczości, audytów, monitoringu oraz

kontroli pracowników. Jak zauważa S. Szykuła, w *teorii zaufanie oplaca się wszystkim, ale biorąc pod uwagę zjawiska występujące w miejscu pracy, okazuje się, że czasem zaufanie i dyskrecja plasują się na końcu, zaraz po uczciwości, szczerości i etyce*¹. Z założenia, kontrola ma prowadzić do uzyskiwania zgodności pomiędzy zaplanowanym celem a uzyskanym wynikiem. Temat kontroli pracowników, jej zakresu oraz charakteru jest ciągle podkreślany. Jak zauważa Kuc *dobrze ustawiona balansuje na granicy dwóch światów: przeszłości i przyszłości starając się nie uwiłkłać zbyt mocno w ich struktury, aby nie stracić równowagi*². W ramach niniejszego opracowania podjęto próbę określenia relacji pomiędzy zaufaniem a kontrolą w organizacji. W literaturze problemu wprowadzie związek pomiędzy kontrolą a zaufaniem jest dostrzegalny³, jednak brak jest ostatecznego rozstrzygnięcia, jaki jest charakter tego powiązania (substytucjonalny, komplementarny czy też kontradycyjny). Dodatkowo pojawia się obawa, że kontrola efektywności pracy może sama wymknąć się spod kontroli i przerodzić w naruszającą prywatność pracowników inwigilację. Jest to efektem rozwoju technologii, który z jednej strony ułatwia pracownikom wykonywanie pracy, prowadząc do zwiększenia możliwości przedsiębiorstwa, a z drugiej strony daje pracodawcy narzędzia do skuteczniejszej kontroli pracownika.

2. Zaufanie w procesach zarządzania

Pozytywny wpływ zaufania na zarządzanie organizacjami oraz budowanie relacji między pracownikami dostrzeżono w latach 50. i 60. XX wieku. Jest ono podstawą budowania kapitału społecznego organizacji⁴, umożliwiając wchodzenie w układy kooperacji, transfer wiedzy i informacji⁵. Stanowi bez wątpienia czynnik, wpływający na efektywność pracy⁶, oraz innowacyjność organizacji⁷.

¹ S. Szykuła, *Zaufanie i dyskrecja w pracy*, [w:] *Personel i zarządzanie* nr 5, 2015, s. 41.

² B. Kuc, *Kontrola menedżerska: Przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001, s. 14.

³ Patrz szerzej: W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, ss. 65-68.

⁴ Zaufanie i kapitał społeczny traktowane są przez F. Fukuyamę jako pojęcia tożsame, P. Putnam zauważa zaś, że zaufanie jest źródłem kapitału społecznego (F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 38, R. Putnam, *Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America*, *Political Science and Politics*, 28, 1995, ss. 664-683).

⁵ R.K. Sprenger, *Zaufanie#1*, MT Biznes, Warszawa 2009, ss. 33-34.

⁶ K. Clark, F. Takahiro, *Product development performance*, *Averred Business School Press*, Boston M.A., 1991.

⁷ R. Eisemberger, P.M. Fasolo, D. LaMaestro, *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job satisfaction*, *Journal of Applied Psychology* nr 853, 1990, ss. 51-59.

Zwiększa zdolność firmy do przetrwania w sytuacji kryzysowej⁸. Kwestie zaufania poruszane są na gruncie wielu dyscyplin naukowych: socjologii, psychologii społecznej, ekonomii czy też zarządzania. Przedmiotem zainteresowania w ramach niniejszego opracowania jest kwestia zaufania w obszarze zarządzania. Zazwyczaj pojęcie „zaufanie” rozumiane jest jako pozytywne oczekiwanie, że na drugiej osobie można polegać, że dotrzyma ona podjętych zobowiązań, że nie wykorzysta naszych wrażliwych punktów.

Tabela 1. Przegląd definicji pojęcia „zaufanie” w obszarze nauk o zarządzaniu

Autorzy	Pojęcie zaufania
Gambetta (red.), 1988	Zaufanie to prawdopodobieństwo, że osoba, z którą współpracujemy wykona odpowiednio powierzone zadania lub, że co najmniej jej działania nie będą szkodliwe na tyle, by konieczne było zerwanie z nią współpracy
Robbins, 2000	Zaufanie, to pozytywne oczekiwanie, że nikt – słowem, czynem lub decyzją – nie będzie działał przeciwko nam
Koźmiński, 2004	Zaufanie jest to podstawowe uwarunkowanie przewagi konkurencyjnej, zmniejszające koszty kontroli, pociągające za sobą tolerancję, która jest warunkiem innowacyjności i samodzielnego działania
Hejduk i in. 2007	Zaufanie to ukierunkowana, mająca znamiona ryzyka relacja między dwiema jednostkami, z których jedna zwana jest ufającym, a druga powiernikiem
Budgol 2010	Zaufanie jest przekonaniem, że podejmowane działania doprowadzą do osiągnięcia wyznaczonych celów i uzyskania korzyści przez wszystkich interesariuszy

Źródło: opracowano na podstawie J. Paliszkievicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 20.

Zaufanie jest sumą wiarygodności, niezawodności, umiejętności zbudowania zażyłej relacji⁹. Jak zauważa S. Robbins, zaufania nie widać, ale przejawia się ono przez bardziej zauważalne determinanty, takie jak prawość, konsekwencja

⁸ J. Filek, *O zaufaniu i pseudo zaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, *Prakseologia*, nr 143, 2003, ss. 59-65.

⁹ D.H. Maister, Ch. Green, R. Galford, *The trusted advisor*, Free Press, New York, 2001.

czy też otwartość¹⁰. Wieloaspektowe podejście do istoty zaufania ma swoje konsekwencje w postaci mnogości klasyfikacji. O.E. Williamson wymienia następujące rodzaje zaufania¹¹:

- kalkulacyjne, oparte na symulacji strat i korzyści wynikających z danej relacji,
- personalne, którego przejawem jest fakt świadomej rezygnacji z kontroli i przypisywanie partnerowi relacji wyłącznie pozytywnych intencji,
- łączne (instytucjonalne), w ramach którego istotne są takie elementy, jak kultura narodowa, kultura organizacyjna sieci.

M. Sako wyróżnia¹²:

- zaufanie kontraktowe, które jest powiązane ze zdolnościami przestrzegania kontraktowych uzgodnień przez partnera biznesowego,
- zaufanie kompetencyjne opisane przez skłonność do postępowania zgodnie z obietnicami,
- zaufanie dobrej woli, które istnieje tylko wtedy, gdy osiągnięty zostanie konsensus dotyczący zasad uczciwości.

Zaufanie wymaga zaangażowania i osobistej odpowiedzialności. Oprócz tego wymieniane są takie wymiary zaufania, jak uczciwość, kompetencje, wiarygodność i dobra wola¹³. Brak zaufania buduje przekonanie o konieczności częstego kontrolowania drugiej strony.

3. Założenia koncepcji empowerment¹⁴

Empowerment to sposób zachowania i postępowania przełożonych zmierzających do obdarzenia swoich podwładnych władzą, to „delegowanie władzy i uprawnień w celu zwiększenia samo skuteczności pracowników”¹⁵.

Empowerment jest procesem angażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji oraz umożliwiania brania odpowiedzialności za własne działania.

¹⁰ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, ss. 271-272.

¹¹ O.E. Williamson, *The Economic Institution of Capitalisms*, Free Press, New York, 1985.

¹² M. Sako, *Does trust improve business performance?* [w:] Lane C., Backman R. (ed.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical application*, Oxford University Press 1998, ss. 88-119.

¹³ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, s. 55.

¹⁴ Koncepcja empowerment rozwinęła się po roku 1990 i wskazywana jest jako najlepsza metoda budowania efektywnych, inteligentnych organizacji (S. Nauman, A.M. Khan, *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, *International Journal of Project Management* nr 28, 2009, ss. 23-34).

¹⁵ L. Grensham, *Employee empowerment*, cyt. za M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ Kraków 2006, s. 36.

W efekcie budowane jest i wzmacniane poczucie przynależności, następuje poprawa relacji, wzrasta zaangażowanie oraz wydajność pracowników. Wprowadzenie i stosowanie koncepcji empowerment wymaga klimatu organizacyjnego opartego na zaufaniu oraz podejmowaniu takich działań, jak informowanie o wynikach firmy, udzielanie nagród związanych z wynikami, czy też dostarczanie na bieżąco wiedzy, pozwalającej zrozumieć sytuację organizacji. Empowerment jest strategią dobrze przygotowującą organizację do sytuacji kryzysowych.

Tabela 2. Wybrane wymiary empowerment

Wymiar	Charakterystyka
Organizacyjny	– elastyczna lub/i pozioma struktura – praca grupowa – zmiany organizacyjne
Psychologiczny	– integracja organizacyjna – integracja kulturowa, – umiejętności i przekonania, – postrzeganie wpływu
Socjologiczny	– stosunki przełożony-podwładny, – więzi organizacyjne – integracja normatywna

Źródło: opracowanie na podstawie M. Bugdol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ Kraków 2006, s. 49.

4. Kontrola i jej rodzaje

Zauważono, że nawet najlepiej zaprojektowane organizacje nie mogą być pozbawione kontroli. Zapewnia ona wykonanie zadań zgodnie z przyjętymi założeniami, pozwala korygować nieprawidłowości poprzez dostarczanie informacji zwrotnych o tym, w jaki sposób przebiegają działania¹⁶. Jej zakres zależy przede wszystkim od kultury organizacyjnej oraz stosowanych praktyk, wynikających zarówno z cech organizacji, jak i kompetencji oraz cech osobowościowych kadry menedżerskiej, a także „poziomu dojrzałości pracowników”.

¹⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007, s. 64.

Tabela 3. Czynniki determinujące zakres kontroli w organizacji

Determinanty zakresu kontroli w organizacji	Charakterystyka
Kultura organizacyjna	Decydujący jest charakter kultury narodowej oraz powiązanej z nią kultury organizacyjnej. Przykładem kultury opartej na kontroli jest tzw. kultura hierarchii
Koncepcja zarządzania	Wdrożenie filozofii TQM wpływa na dyscyplinę i integrację. Zakres kontroli jest wtedy mniejszy, ze względu na jakość relacji przełożony-podwładny, pracę w dobrze skonstruowanym zespole
Struktura	Wyższy poziom kontroli w organizacjach o strukturze funkcjonalnej aniżeli w organizacjach o strukturze procesowej. Struktura definiuje kwestie zależności oraz określa kanały komunikacji
Kompetencje oraz uwarunkowania osobowościowe kadry menedżerskiej	Praktyki kierowania i miejsce w nich kontroli uzależnione jest od cech osobowości, kompetencji oraz realizowanego stylu kierowania
Styl zarządzania organizacją	Praktyki autokratyczne opierają się na głęboko sięgającej kontroli. Zwiększenie kontroli pracowników może też być naturalną konsekwencją rozwoju organizacji. Larry Greiner zauważył, że większość organizacji dochodzi w swym rozwoju do takiego etapu, na którym pracownicy cieszą się większą swobodą niż chcieliby tego ich przełożeni. W efekcie dochodzi do tzw. kryzysu kontroli. Przełożeni próbują odzyskać władzę, którą utracili, delegując na pracowników zbyt wiele zadań. Na szczęście większość organizacji potrafi wyjść z kryzysu kontroli i przejść do dojrzałszej fazy koordynacji
Poziom dojrzałości pracowników	Przestrzeganie norm i zasad, poziom zaangażowania pracowników oraz ich kompetencje

Źródło: opracowanie własne.

Kontrola pracownika z założenia ma do spełnienia dwie zasadnicze funkcje:

- korekcyjno-rozwojowa, dającą możliwość usprawnienia pracy pracownika poprzez wykrywanie błędów, jakie nieumyślnie popełnia lub poprzez zaniechanie, jakie świadomie wykonuje,
- ochronna mająca na celu wykrycia nadużyć, jakich dopuszcza się pracownik w stosunku do pracodawcy, jak np. kradzież wartościowych danych.

Tabela 4. Analiza porównawcza podejść stosowanych w kontrolach organizacyjnych

Element	Kontrola biurokratyczna	Kontrola angażująca pracowników
Cel podejścia do kontroli	Podporządkowanie pracowników	Zaangażowanie pracowników
Stopień sformalizowania	Ścisłe przepisy, formalne narzędzia kontroli, sztywne hierarchie	Normy grupowe, kultura samokontrola
Oczekiwania dotyczące wyników	Nastawione na minimalny poziom możliwych do przyjęcia wyników	Nastawione na lepszy wyniki przekazujące poziom minimalny
Projekt organizacji	Wysmukła struktura oddziaływania „odgórne”	Splaszczona struktura, rozłożone oddziaływania
System nagradzania	Nastawiony na wyniki indywidualne	Nastawione na wyniki grupowe
Współuczestnictwo	Ograniczone i formalne	Szerokie i nieformalne

Źródło: R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 598.

W organizacjach funkcjonują dwa podejścia do kwestii kontroli. Jedno z nich odwołuje się do kontroli zewnętrznej, opartej na pomiarach, procesach i wynikach. Kontrola w tym aspekcie ma charakter formalny i wynika z funkcjonujących na gruncie organizacji procedur, zasad czy też regulaminów. Jest także nazywana kontrolą biurokratyczną. Kontrola wewnętrzna ma charakter nieformalny i opiera się na normach i wartościach kluczowych dla kultury organizacyjnej oraz internalizacji celów. Kontrola społeczna jest najbliższa pojęciu zaufanie, a jej mechanizmy są rzeczywistym czynnikiem budowy zaufania w organizacji. Określana bywa także jako kontrola angażująca pracowników. Przedmiotem kontroli w organizacjach są zazwyczaj wyniki, kontrola których wiąże się z ustalaniem wymiernych miar oraz ich wartości. Mechanizmami kontroli stają się przede wszystkim planowanie, budżetowanie, raportowanie. Drugie podejście stosowane jest dla potrzeb kontroli zachowań, określanych także jako kontrola procesowa. W tym podejściu kontrola koncertuje się na procesie prowadzącym do przekształcenia określonych zachowań w wyniki oczekiwane przez

organizację. Mechanizmami kontroli zachowań stają się polityki, struktury raportowania, obsadzanie stanowisk i szkolenia¹⁷. W praktyce bardzo często wykorzystuje się oba rodzaje kontroli, jednak zawsze jedna z nich przeważa.

Kluczowe znaczenie ma stworzenie takiego systemu kontroli, który pozwoli na utrzymanie zaufania. Kontrola powinna w związku z tym być powiązana z istotnymi i akceptowalnymi celami, obejmującymi te punkty, gdzie istnieje możliwość największych odchyleń od zakładanego poziomu. Wnioski wynikające z kontroli powinny być przemyślane i przekazywane w formie życzliwych uwag.

5. Instrumenty kontroli we współczesnych organizacjach

Temat kontroli biurokratycznej pracowników przybiera na sile w związku z rozwojem technologii, który z jednej strony ułatwia pracownikom wykonywanie pracy, prowadząc do zwiększenia możliwości przedsiębiorstwa, a z drugiej strony daje pracodawcy narzędzia do skuteczniejszej kontroli pracownika. Coraz popularniejsze stają się narzędzia monitoringu pracownika. Monitoring można podzielić na proaktywny i reaktywny. Monitoring proaktywny ma na celu ocenę wydajności pracownika, ma więc charakter prewencyjny, monitoring reaktywny zaś jest podejmowany po uzyskaniu przez pracodawcę informacji o niewłaściwym zachowaniu pracownika. Wyróżniamy także monitoring systematyczny, ciągły, polegający na tym, że pracodawca monitoruje wszystkich pracowników lub poszczególne ich zespoły i monitoring incydentalny, wprowadzany przez pracodawcę na skutek wystąpienia szczególnych okoliczności (np. zainstalowanie kamery w pomieszczeniu w związku z podejrzeniem popełniania kradzieży przez pracowników). Można mówić o monitoringu jawnym i ukrytym¹⁸. Najczęściej nadzorowi podlegają strony internetowe przeglądane przez pracowników, czas spędzany przy klawiaturze, zawartość twardych dysków, treść wysyłanych e-maili. W tym celu stosuje się *keyloggery*, zrzuty ekranu komputera pracownika co kilka minut, raporty procesów aktywnych, które pozwalają pracodawcy dowiedzieć się, ile czasu pracownik spędza na np. na portalach społecznościach, z jakich stron korzysta i ile czasu mu to zajmuje. Ponadto nagrywane i odsłuchiwane bywają rozmowy telefoniczne, sprawdzane numery telefonów, na jakie dzwonią pracownicy. Niektórzy pracodawcy śledzą swoich pracowników, korzystając z systemu nawigacji GPS, inni podglądają ich przez kamery wideo. Niekiedy pracodawcy wyposażają pracowników w telefony z funkcją lokalizacyjną, dzięki której z łatwością można ustalić w każdej chwili miejsce pobytu pracownika. Nadzór elektroniczny pracowników skutkuje, jak określany

¹⁷ W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *op. cit.*, ss. 66-67.

¹⁸ http://www.hrk.pl/pl/home/moja_kariera/prawo_pracy/Prawo_pracownika_do_prywatności_a_monitoring_w_miejscu_pracy (dostęp 12.05.2015).

M. Budgol, tzw. „paradoksem zaufania”¹⁹. Opisuje on sytuację, w której stosuje się inwigilację jako wynik braku zaufania, a jednocześnie zaufanie to jest niszczone przez stosowane inwigilacje i kontrole. Na jednym z forów internetowych znalazł się wpis, który doskonale oddaje problem, opisany przez pryzmat doświadczenia pracodawcy. *Zawsze myślałem, że jeżeli okażę zaufanie pracownikom i dam im wolną rękę, to będą to doceniać i lojalnie zachowywać się wg mnie. Cóż, bardzo się pomyliłem. Zrobiło się zbyt luźno i pewnego dnia pomyślałem: nasza wydajność spadła bardzo, zastanawiałem się dlaczego. Postanowiłem zatrudnić firmę, która zajmuje się monitoringiem elektronicznym i nie naruszając prywatności moich pracowników sprawdziłem, na co poświęcają czas w pracy. Okazało się, że każdy „siedzi” minimum pół godziny na stronach niezwiązanych z pracą, a 50% pracowników szpera po necie ok. 3 godz. Złapałem się za głowę, jak mogłem dopuścić do takiego stanu. Teraz wychodzę z założenia, że podstawą zaufania jest kontrola*²⁰. Coraz bardziej popularne stają się również biometryczne metody kontroli czasu pracy. Wprawdzie prawo obowiązujące w Polsce nie pozwala na zbieranie danych biometrycznych, ale praktyka w tym zakresie wymyka się kontroli państwa. Dodatkowo pracodawcy używają różnego rodzaju sprzętu (wariografy, alkomaty, narkotesty), których wykorzystywanie w systemie pracy jest zabronione. Niekiedy, już na etapie doboru do organizacji, wymagają kontrowersyjnych dokumentów, takich jak np. informacja o przynależności do związku zawodowego. Biorąc pod uwagę powyższe kwestie, rodzi się pytanie, jak daleko może posunąć się pracodawca w kontroli pracownika. Wymogiem i obowiązującym standardem jest, aby przepisy o stosowanych formach monitoringu były zapisane w regulaminach z którymi jest zapoznawany pracownik przychodzący do pracy²¹. Kontrowersyjnym instrumentem kontroli jest whistleblowing. Jest narzędziem ujawnienia przez pracownika działań dokonywanych w miejscu pracy, które są nielegalne, wysoce naganne, niemoralne i zakazane. Informacje przekazywane są osobom, które są uprawnione do podjęcia stosownych kroków, zmierzających do ochrony pracowników, miejsca pracy i usunięcia patologicznych zachowań destabilizujących prawidłowe funkcjonowanie zakładu pracy. R. Patterson pisze: *Whistleblowers są to ludzie, którzy zwracają uwagę na wykroczenia popełniane w przedsiębiorstwie, informując o nich swych przełożonych lub nawet wychodząc poza firmę*²².

¹⁹ M. Budgol, *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ Kraków 2006, s. 76.

²⁰ www.jak-szpieguja-cie-w-pracy/7lke2 (dostęp 24.05.2015).

²¹ W uzasadnionych sytuacjach kontrola pracownika poprzez badanie narkotestem lub alkomatem powinna odbywać się dyskretnie, bez naruszenia godności pracownika, nie może przybierać formy szykany. Przed przeprowadzeniem kontroli pracodawca powinien uzyskać zgodę pracownika na poddanie się badaniu.

²² R. Patterson, *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, Pricewaterhouse Coopers, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2008.

Podkreślenia wymaga fakt, że w miejscu pracy może dojść do całkowicie spontanicznego ujawnienia przez danego pracownika nieprawidłowości. Taki schemat postępowania określany jest jako naturalny whistleblowing²³. Odróżnić go należy od whistleblowingu motywowanego (instytucjonalnego), który jest pojęciem szerszym, obejmującym zespół elementów, jakie powinny wystąpić, aby motywować pracowników do ujawnienia informacji o nieprawidłowościach, które są w ich posiadaniu. Omawiane narzędzie jest niewątpliwie kontrowersyjne, ale zgodnie z zasadą – „lepiej zapobiegać, niż leczyć” – firmy nie powinny rezygnować z wdrożenia takiego rozwiązania, pod warunkiem, że będą dobrze informować pracowników oraz interesariuszy zewnętrznych o jego założeniach, celach i formach. Jak słusznie zauważa W. Rogowski: *warunkiem powodzenia whistleblowingu jest przede wszystkim wbudowanie demaskacji pracowniczej w spójny system etyczny strategicznego zarządzania spółką*²⁴. W polskiej rzeczywistości organizacyjnej opisywany instrument jest mało znany i kontrowersyjny. Wynika to z przyczyn historyczno-kulturowych oraz braków jakichkolwiek legislacji w tym zakresie, na przykład na wzór krajów anglosaskich. Dużym problemem jest także niski kapitał społeczny spowodowany tym, że w naszym społeczeństwie nie wykształciło się do tej pory wiele cech charakterystycznych dla społeczeństwa obywatelskiego, w którym nie ma przyzwolenia dla zachowań groźnych społecznie, a obywatele działają dla dobra wspólnego, a nie wbrew niemu²⁵. Koniecznością staje się potrzeba budowania nowej kultury organizacyjnej, opartej na uczciwości i rzetelności, w której należy „zakotwiczyć” system powiadamiania o nieprawidłowościach.

6. Wymiar: Kontrola – zaufanie w świetle wyników badania

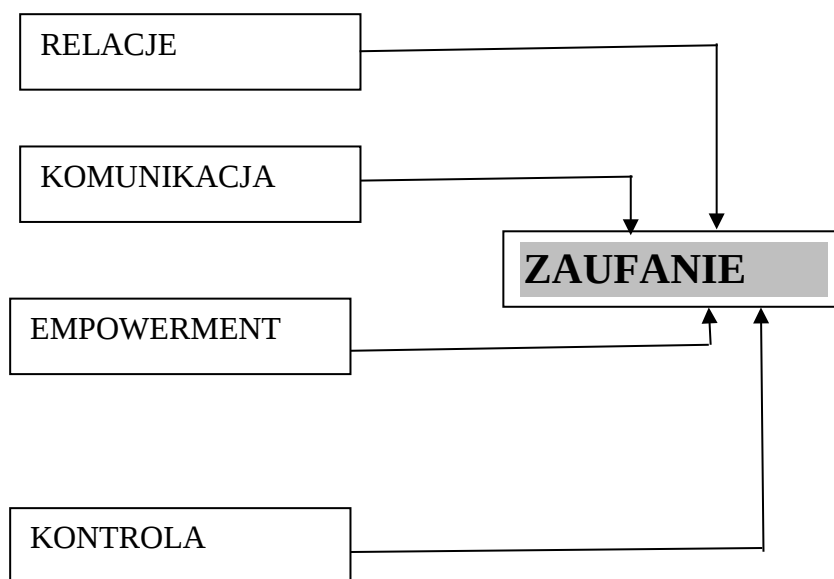
Dla potrzeb zdiagnozowania charakteru powiązań pomiędzy kontrolą a zaufaniem przeprowadzono badanie przy wykorzystaniu modyfikowanego kwestionariusza. Skala zaufania Tzafirra i Dolana (*Tzafirir and Dolan's Scale* 2004)²⁶. Kwestionariusz został skonstruowany w oparciu o 4-stopniową skalę Likerta. Zawierał 22 stwierdzenia, odnoszące się do czterech obszarów, które hipotetycznie zakładając mogą mieć wpływ na zaufanie (relacje, komunikacja, empowerment, kontrola).

²³ W. Rogowski, *Czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, „Przegląd Corporate Governance” 2007, nr 2, s. 1.

²⁴ *op. cit.*

²⁵ R. Sroka, *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom*, Harvard Business Review, wrzesień 2013.

²⁶ S.S. Tzafirir, A.B. Gur, *HRM Practices and Perceived Service Quality*, Research and Practice in Human Resource Management, nr 15, 2007.



Rys. 1. Wpływ wybranych elementów na zaufanie w organizacji
Źródło: opracowanie własne.

Badaniu poddano 100 respondentów, słuchaczy trzech kierunków studiów podyplomowych realizowanych przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej w okresie kwiecień-maj 2015 roku. W badanej grupie 58% było zatrudnionych w przedsiębiorstwach z kapitałem wyłącznie polskim, 27% w korporacjach międzynarodowych, zaś 15% w firmach z kapitałem mieszanym. Dominującą kategorię stanowili zatrudnieni w mikro i małych przedsiębiorstwach (39%), 34% pracowało w firmach dużych, zatrudniających powyżej 250 osób, a w organizacjach średniej wielkości 27% respondentów.

Przykładowe stwierdzenia identyfikujące relacje:

Relacje między pracownikami a menedżerami w mojej firmie określiłbym jako ciepłe
Zawsze mogę liczyć na pomoc mojego szefa, jeśli pojawiają się problemy związane z pracą
Jeśli się pomylę, mój szef jest skłonny wybaczyć i zapomnieć
Sądzę, że sukces w mojej firmie można odnieść współpracując, a nie rywalizując

Przykładowe stwierdzenia identyfikujące jakość komunikacji:

Chętnie dzielę się informacjami z moimi kolegami z zespołu
Informacje w firmie przekazywane są zbyt późno i nie zawsze są pełne
Zasady działania firmy są znane pracownikom
W mojej firmie możliwa jest otwarta wymiana opinii

Przykładowe stwierdzenia opisujące czynnik „empowerment”:

Szef zachęca mnie do samodzielnego podejmowania decyzji
Mój szef daje mi całkowitą swobodę przy realizacji zadań
Wiem, że mój szef udzieli mi wsparcia, jeżeli będę tego potrzebował
Decyzje podejmowane przez mojego szefa są słuszne i sprawiedliwe

Przykładowe stwierdzenia identyfikujące czynnik „kontrola”:

W firmie istnieje system kontroli, którego celem jest „przyłapanie pracownika na błędzie” oraz karanie
Normy i wyniki są „zbyt wyśrubowane”
W firmie ma miejsce elektroniczny nadzór nad pracownikami
Kontrola kończy się życzliwymi uwagami

Przykładowe czynniki identyfikujące czynnik „zaufanie”

Menedżerowie w mojej firmie wywiązują się ze swoich obietnic i zobowiązań
Kierownicy podejmują działania, które są zgodne z ich deklaracjami
Mój szef postępuje w sposób uczciwy
Mój szef koncentruje się nie tylko na własnym interesie, ale także na interesie pracowników

W badaniu przyjęto założenie, że zaufanie postrzegane i tworzone jest przede wszystkim przez pryzmat relacji z bezpośrednim przełożonym oraz współpracownikami. W badaniu zwrócono uwagę na cztery czynniki: jakość relacji, komunikację, autonomię i uprawnianie oraz zakres kontroli.

Perspektywa zaufania oparta na relacjach odnosi się przede wszystkim do jakości relacji w układzie: przełożony-podwładny. Jak zauważa J. Paliszkiewicz istotnymi elementami tej relacji są wiarygodność, intencje i kompetencje kierownicze, ale także cechy indywidualne osoby, która ma zaufać oraz kultura organi-

zacyjna. Zaufanie ma wpływ na wynik działalności organizacji²⁷. Dobra kontrola to jawna kontrola postępów, realizacji celów, pomiar przyrostu kompetencji. Istotą tak rozumianej kontroli jest sprzężenie zwrotne. Menedżerowie po przeprowadzeniu kontroli pracownika, dostarczają mu informacji zwrotnej, która opisuje poziom spełnienia założonych standardów pracy i pozwala ustosunkować się do efektów kontroli, wyjaśnić wątpliwości oraz poprawić jakość pracy w przyszłości. Takie podejście wskazywane było przez 48% badanych. Tylko 12% badanych podpisało się pod stwierdzeniem: „W mojej firmie istnieje system kontroli, który służy przylapaniu pracownika na błędzie i ukaranie”. Monitoring zachowań pracowników w niektórych organizacjach przybiera postać nadzoru elektronicznego. Na takie praktyki w swojej firmie wskazało 36% badanych. Praktyki nadzoru elektronicznego częściej były stosowane w przedsiębiorstwach międzynarodowych średniej wielkości i dużych. W dwóch przypadkach w firmach stosowane były procedury whistleblowingu wewnętrznego, dla którego uruchomiono *hot line* w organizacji.

Tabela 5. Wielkość firmy i własność kapitału a stosowanie narzędzi monitoringu elektronicznego i whistleblowingu

Pochodzenie kapitału	Wielkość przedsiębiorstwa		
	Małe (N = 39)	Średniej wielkości (N = 27)	Duże (N = 34)
Przedsiębiorstwo krajowe z polskim kapitałem	8	4	
Przedsiębiorstwo międzynarodowe		8	8 + Whistleblowing
Przedsiębiorstwo z kapitałem mieszanym	4	Whistleblowing	4
Razem	12	12	12

Źródło: badania własne.

Ocena wymiaru „empowerment”

Bardzo ważnym działaniem, już od momentu zatrudnienia pracownika jest zdefiniowanie czytelnych warunków definiujących kontrakt psychologiczny, który zawiera obustronne zobowiązania i oczekiwania. Kontrakt taki powinien wyraźnie opisywać, w jakim zakresie pracownik będzie miał swobodę, a w jakim podlegał będzie kontroli. Konstruując kontrakt psychologiczny skorzystać można

²⁷ J. Paliszkiewicz, *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, ss. 84-85.

z tzw. modelu 3E – *engagement, explanation i expectation of clarity*²⁸. *Engagement*, czyli angażowanie pracownika w podejmowanie decyzji, które mają go dotyczyć, *explanation*, czyli wyjaśnianie korzyści, jakie daje dana procedura i – bardzo istotny czynnik – *expectation of clarity*, czyli jasność wymagań stawianych przed pracownikiem. W obszarze kontroli, pracownik wie, że jest kontrolowany, ale ma szansę wpłynąć na procedury kontroli. Wie, po co one są i ma świadomość, z czego dokładnie będzie rozliczany. W badaniach 43% respondentów podkreślało brak swobody przy realizacji zadań, brak samodzielności decyzyjnej oraz brak znajomości zasad funkcjonowania firmy. Problem ten dotyczy prawie co drugiej małej firmy z kapitałem polskim.

Ocena wymiaru „zaufanie”

W badaniu podjęto próbę zdiagnozowania poziomu zaufania wewnątrzorganizacyjnego. Analizie poddano zaufanie w relacjach między pracownikami oraz między pracownikami i ich przełożonymi. Badanie wykazało umiarkowany poziom zaufania w relacjach z przełożonymi. 38% badanych udzieliło przeczącej odpowiedzi w stwierdzeniu „menedżerowie w mojej firmie wywiązują się ze swoich obietnic”, „kierownicy podejmują działania, które są zgodne z ich deklaracjami”, czy też „wartości wyznawane przez mojego szefa są czytelne i konsekwentne”. Zdecydowanie wyższy poziom zaufania występuje w relacjach między pracownikami (62%). Brak zaufania w relacjach z przełożonymi miał związek z częstotliwością realizowania działań kontrolnych oraz wykorzystywanych instrumentów kontroli. Badania dostarczają wniosku, że kontrola jest traktowana jako antagonizm zaufania.

7. Podsumowanie

W artykule omówiono istotę, znaczenie i zależność pomiędzy zaufaniem a kontrolą. Dodatkowym czynnikiem poddanym analizie był empowerment. Badania wykazały, że funkcjonowanie organizacji w burzliwych czasach wiąże się z koniecznością tworzenia warunków do wykorzystywania koncepcji empowerment, która ułatwia firmie radzenie sobie z sytuacjami kryzysowymi. Wymaga to jednak zmniejszenia kontroli oraz przeprofilowania roli i zachowań menedżerów. Kluczowym działaniem dla ponad jednej trzeciej badanych firm powinno stać się odbudowywanie zaufania pracowników do kierownictwa. W tym celu konieczne jest wypracowanie systemów efektywnej komunikacji, ze szczególnym miejscem dla sprzężeń zwrotnych.

²⁸ Kim W.C., Mauborgne R., *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, Harvard Business Review, January 2003, ss. 127-136.

Literatura

- [1] **Budgol M.:** *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006.
- [2] **Clark K.F., Takahiro F.:** *Product development performance*, Averred Business School Press, Boston M.A., 1991.
- [3] **Eisemberger R., Fasolo P.M., LaMaestro D.:** *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job satisfaction*, Journal of Applied Psychology nr 853, 1990.
- [4] **Filek J.:** *O zaufaniu i pseudozaufaniu w przestrzeni gospodarczej*, Prakseologia nr 143, 2003.
- [5] **Fukuyama F.:** *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- [6] **Grensham L.:** *Employee empowerment*, cyt. [za:] M. Budgol, Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania, Wydawnictwo UJ Kraków, 2006
- [7] **Griffin R.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [8] **Grudzewski W., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M.:** *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] http://www.hrk.pl/pl/home/moja_kariera/prawo_pracy/Prawo_pracownika_do_prywatności_a_monitoring_w_miejscu_pracy (dostęp 12.05.2015).
- [10] **Kim W.C., Mauborgne R.:** *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*, Harvard Business Review, January 2003.
- [11] **Kuc B.:** *Kontrola menedżerska: Przelamywanie barier*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2001.
- [12] **Maister D.H., GreenCh., Galford R.:** *The trusted advisor*, Free Press, New York 2001.
- [13] **Nauman S., Khan A.M.:** *Patterns of empowerment and leadership style in project environment*, International Journal of Project Management nr 28, 2009.
- [14] **Paliszkievicz J.:** *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- [15] **Patterson R.:** *Kompendium terminów z zakresu rachunkowości po polsku i angielsku*, Pricewaterhouse Coopers, Polska Akademia Rachunkowości, Warszawa 2008.
- [16] **Putnam R.:** *Tuning in, tuning out: The strange disappearance of social capital in America*, Political Science and Politics, nr 28, 1998.
- [17] **Robbins S.:** *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- [18] **Rogowski W.:** *Czyli czego się nie robi dla pozyskania zaufania inwestorów*, „Przegląd Corporate Governance”, nr 2, 2007.
- [19] **Sako M.:** *Does trust improve business performance?* [w:] Lane C., Backman R. (ed.), *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical application*, Oxford University Press 1998.
- [20] **Sprenger R.K.:** *Zaufanie#1*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- [21] **Sroka R.:** *Whistleblowing, czyli zapobieganie zagrożeniom*, Harvard Business Review, wrzesień 2013.
- [22] **Szykuła S.:** *Zaufanie i dyskrecja w pracy*, [w:] *Personel i zarządzanie* nr 5, 2015.

- [23] **Tzafrir S.S., Gur A.B.:** *HRM Practices and Perceived Service Quality*, Research and Practice in Human Resource Management, nr 15, 2007.
- [24] **Williamson O.E.:** *The Economic Institution of Capitalisms*, Free Press, New York, 1985.
- [25] www.jak-szpieguja-cie-w-pracy/7lke2 (dostęp 24.05.2015).

CONTROL VERSUS TRUST. CONTROL OF EMPLOYEES IN THE AGE OF EMPOWERMENT CONCEPT

Summary

The article presents the essence, significance and relationship between trust and control. Empowerment was the additional factor which was analyzed. The research have shown that the functioning of the organization in the turbulent times requires the creation of conditions for the use of the empowerment concept which helps the company deal with crisis situations. However, it requires the decrease of control as well as redefining the role and behaviors of managers. The key activity for more than one-third of the surveyed companies should be rebuilding the employees' trust towards management. For this purpose it is necessary to develop effective communication systems with a special place for feedbacks.

TOMASZ WAWRZYŃSKI

Wydział Zarządzania

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA AKADEMICKIEGO A RYNEK PRACY

Student, kończąc uczelnię, poszukuje pracy zgodnie z ukończonym kierunkiem. Absolwent z dyplomem winien być przygotowany do podjęcia pracy najlepiej zgodnie ze swoimi zainteresowaniami, mówi teoria. Tak jednak nie jest, na co wskazuje praktyka i co ciągle podkreślają pracodawcy, którzy potrzebują kilku lub kilkudziesięciu miesięcy, by odpowiednio przygotować nowozatrudnionego absolwenta. Oczekiwania absolwentów, niedostosowanie umiejętności i wiedzy w znacznym stopniu rozmiągają się z faktycznymi oczekiwaniami pracodawców. W tej sytuacji wiele osób nie jest w stanie odnaleźć się w labiryncie możliwości i ofert na rynku pracy, a czas jej poszukiwania zwiększa się i działa na niekorzyść młodego człowieka. Czy dynamicznie rozwijająca się gospodarka i szybko zmieniająca się rzeczywistość prowokują luki w nauczaniu? Czy zdobyta wiedza w czasie studiów w dniu poszukiwania pracy jest już tak bardzo nieaktualna? Zarówno pracodawcy jak i uczelnie zwracają uwagę na narastający problem. Sytuacja ta skłania do wspólnego poszukiwania rozwiązań i jest dobrze znana uczelniom wyższym, które wspólnymi siłami próbują tworzyć różne narzędzia, by spełniły one oczekiwania pracodawców i pozwoliły absolwentom szybko znaleźć pracę. Naturalną kolejną rzeczą jest dążenie absolwentów do znalezienia zatrudnienia po ukończeniu studiów, ale czy zostali oni odpowiednio przygotowani do spotkania z pracodawcą?

1. Wstęp

W przeciągu ostatnich lat liczba studentów w naszym kraju zwiększyła się wielokrotnie. Lata 90. minionego stulecia dostarczyły największej w historii liczby studentów. W dniu dzisiejszym niemal co drugi młody Polak legitymuje się wyższym wykształceniem. Uczelnie stały się niemalże „fabrykami absolwentów”. Boom edukacyjny zapewnił wykształcenie i dyplom, ale nie zawsze pozwolił na znalezienie pracy. Często absolwenci w poszukiwaniu pracy opuszczają kraj, pracują niezgodnie ze swoim wykształceniem bądź są osobami bezrobotnymi.

2. Absolwent na rynku pracy

W dzisiejszych czasach sytuacja studentów oraz absolwentów na rynku pracy jest wyjątkowo trudna. Programy studiów oferowane przez uczelnie bardzo często przeładowane są wiedzą teoretyczną, a w rezultacie odsuwają problematykę kwestii praktycznych. Studenci zdobywają szeroką wiedzę, której jednakże nie potrafią później zastosować na stanowisku pracy.

Z jednej strony oczekuje się od studentów szerokiej wiedzy merytorycznej, bogatego doświadczenia zawodowego zdobywanego już w trakcie studiów. Z drugiej zaś tego im się nie ułatwia. Pracodawca mając do wyboru zatrudnienie studenta, który chce zdobywać doświadczenie zawodowe od chwili rozpoczęcia nauki i absolwenta nieograniczonego żadnymi ramami czasowymi zajęć, na które musi uczęszczać, wybierze tego drugiego, oczekując jednocześnie od niego wiedzy oraz bogatej praktyki, których zdobywania odmawia studentowi.

Jednym z kluczowych problemów społeczno-gospodarczych jest zjawisko bezrobocia, które nie omija także ludzi legitymujących się wyższym wykształceniem. Jeszcze na początku lat 90. ukończenie dowolnych studiów wyższych w Polsce mogło prowadzić do otrzymania atrakcyjnej propozycji pracy. Od połowy lat 90. podstawowym problemem edukacji akademickiej stała się wzrastająca liczba studentów, a w rezultacie absolwentów, których rynek pracy nie mógł wchłonąć. Działo się tak w innych krajach Europy i dzieje się obecnie z różnym nasileniem w Polsce, mimo optymistycznych poglądów dotyczących m.in. większej elastyczności wysoko kwalifikowanej siły roboczej i możliwości zatrudniania się na niżej kwalifikowanych stanowiskach.

Do ważnych przyczyn tej niekorzystnej sytuacji należy tradycyjna, nie zawsze skorelowana z oczekiwaniami pracodawców, koncepcja edukacji akademickiej. Brak spójności pomiędzy kompetencjami zdobywanymi w toku kształcenia na poziomie wyższym a realnymi potrzebami rynku pracy sprawia, że następstwa tego zjawiska poddawane są coraz częstszej krytyce społecznej. Realizowane dotychczas strategie programowe przyczyniły się do postrzegania wielu kierunków studiów jako przepustki do pracy w zawodach nisko płatnych lub wręcz jako ten typ studiów, który nie sprzyja uzyskaniu pracy.

Jednym z istotnych dążeń współczesnego szkolnictwa wyższego winno być wyedukowanie absolwentów mających większe szanse na odnalezienie się na rynku zawodowym i jednocześnie posiadających duży udział w kreowaniu liczącej się pozycji pracodawcy. Takie aspiracje mają coraz częściej sami kandydaci na studia, dla których priorytetem w wyborze kierunku jest ocena prawdopodobieństwa uzyskania zatrudnienia po zakończeniu kształcenia. Doświadczenia krajów Europy Zachodniej dowodzą, że w perspektywie kilkunastu lat ważne jest projektowanie takiej wizji studiów wyższych, by kompetencje absolwentów były jak najbliższe wymogom stawianym przez pracodawców.

Zarysowana sytuacja winna skłaniać naukowców do podejmowania wieloaspektowych badań dotyczących problematyki relacji między kompetencjami absolwentów studiów wyższych a realnymi potrzebami rynku pracy w tym zakresie, które powinny skutkować modernizowaniem oferty programowej studiów.

3. Teoretyczna koncepcja kształcenia akademickiego

Analiza literatury ujawnia, że koncepcja kształcenia akademickiego w Polsce nie została dotychczas poparta szerokimi badaniami rzeczywistych potrzeb rynku pracy. Wśród licznych publikacji ukazujących wyniki badań jakości pracy szkół wyższych jak dotąd nie podjęto w Polsce ani wielkoskalowych badań losów absolwentów studiów, ani tym bardziej analizy zależności między ukończeniem kierunku studiów a pozycją absolwentów na rynku pracy.

Ostatnio ukazały się raporty badawcze, w których pokazuje się niekorzystną sytuację absolwentów na rynku pracy. Studia wyższe, które miały być trampoliną do kariery, niczego już nie gwarantują. Straciły one funkcje nadawania statusów z kilku powodów. Po pierwsze, są to efekty zmiany edukacyjnej, która polegała na umasowieniu wyższego wykształcenia. Jak podaje Instytut Socratesa, boom edukacyjny w Polsce trwał około 15 lat. Zaczął się w roku 1990, aż do czasu, gdy liczba studentów osiągnęła rekordowy poziom 1,9 mln w 2006 r. co daje wzrost o 370%. Tak wysoki popyt wśród młodzieży na wyższe wykształcenie był motywowany chęcią zrobienia kariery. Wyższe wykształcenie miało gwarantować pracę dającą prestiż i zapewniającą wysokie dochody. Ponadto w tamtych czasach na edukacyjnym rynku pojawiły się roczniki wyżu demograficznego, którego załamanie nastąpiło w 2006 r. W wyniku tych dwóch procesów w ostatnich latach doszło do wejścia na rynek pracy rzeszy absolwentów wyższych uczelni. Z danych badań Bilans Kapitału Ludzkiego¹ wynika, że w ostatnich 5 latach na rynek pracy weszło 2,5 mln osób w wieku poniżej 30 lat. W tej zbiorowości 43% było absolwentami szkół wyższych, 38% szkół kończących się maturą, zaś 19% szkół niedających matury, czyli zasadniczych szkół zawodowych, gimnazjalnych lub podstawowych. Z danych wynika, że dominującą kategorią młodzieży są absolwenci studiów wyższych, czego do tej pory nie spotykano. Dobrze te tendencje widać też w kolejnych danych uwzględniających typ wykształcenia. Najwięcej absolwentów weszło na rynek pracy z tytułem magistra (ponad 714 tys.), w dalszej kolejności wymienić można absolwentów techników (430 tys.), liceów ogólnokształcących (361 tys.) oraz zasadniczych szkół zawodowych (304 tys.). Najmniej w tej zbiorowości pojawiło się licencjatów (238 tys.).²

¹ <http://bkl.parp.gov.pl>

² Bezrobocie rejestrowane. I-IV kwartał 2010, GUS, Warszawa 2011 (wyd. bez autora).

Z jednej strony rośnie współczynnik **skolaryzacji**, a z drugiej strony słabnie popyt na specjalistów z wyższym wykształceniem. Rośnie bezrobocie wśród absolwentów. W roku 2001 było 3% bezrobotnych absolwentów studiów wyższych, a w 2011 r. było ich już 12%. Nic nie wskazuje, aby ten trend się zmienił. Między rokiem 2010 a 2011 wzrosło zapotrzebowanie na robotników, monterów, operatorów z 40% do 50%, a nastąpił spadek zapotrzebowania na specjalistów z 40% do 25%³.

O pozycji absolwenta na rynku pracy coraz częściej decyduje dyplom, na jakiej uczelni został zdobyty. Ranking Szkół Wyższych odgrywa coraz bardziej znaczącą rolę. Jak pisze T. Gmerek: „młodzi ludzie są świadomi, że tylko zdobycie najlepszych dyplomów zapewni im dobrą pracę, wysokie wynagrodzenie oraz prestiż społeczny”⁴.

Przy analizie wpływu jakości edukacji na sytuację absolwentów na rynku pracy powinno się pamiętać o dwóch kwestiach. Pierwsza jest związana ze zjawiskiem przeedukowania społeczeństwa, co zauważyli amerykańscy badacze w połowie lat 70. XX wieku. Wtedy to, jak zauważył Richard Freeman, spadła liczba studentów, gdyż pojawił się kryzys na rynku pracy i coraz trudniej było znaleźć pracę ludziom z dyplomami. Również Lester Thurow zauważył, że w sytuacji rosnącej podaży osób z wyższym wykształceniem dochodzi do konkurencji w dostępie do najlepszego wykształcenia. Tylko taka strategia, ujmowana jako defensywna, może poprawić szanse jednostki na rynku pracy. Dyplom, jak twierdzą kredencjaliści⁵, jest walutą wymienną, za którą można kupić m.in. pracę. Im droższy, tj. bardziej prestiżowy jest ten dyplom, tym łatwiej można zdobyć wyższą pozycję zawodową. Jednak ekspansja kredencjałów (fałszywych dyplomów) prowadzi do ich inflacji, a nierówny dostęp do kredencjałów o odmiennej wartości stwarza i potwierdza nierówności społeczne.

4. Inflacja wykształcenia

W warunkach umasowienia wyższej edukacji dochodzi do inflacji wykształcenia, co skutkuje też konkurencją w dostępie do najlepszych wyższych uczelni i do prestiżowych stanowisk. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy zjawisko

³ *Absolwenci SGH na rynku pracy* (red.) Minkiewicz B., Błędowski P., SGH, Warszawa 2008.

⁴ Gmerek T., *Młodzież i dyplom akademicki. Społeczne konstrukcje sukcesu życiowego, Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, A. Gromkowska-Melosik, T. Gmerek, Impuls, Kraków 2008.

⁵ Kredencjalizm – nurt przyjmujący, że dyplomy stanowią jedynie „walutę”, która uosabia nie tyle potencjał jednostki, co „kulturową władzę” w zakresie dostępu do dochodu, stanowisk i statusu społecznego; główną funkcją dyplomów jest utrzymywanie istniejącej stratyfikacji społecznej.

to jest coraz bardziej widoczne. W Japonii tylko kilka uniwersytetów daje swoim absolwentom szansę zrobienia kariery. Jak podaje Zbyszko Melosik: w Japonii najbardziej poszukiwanymi pracownikami są absolwenci najlepszych uniwersytetów, zarówno państwowych cesarskich, jak i prywatnych. Ukończenie tych uniwersytetów stanowi dla jednostki trampolinę społeczną, dając jej niemal automatyczny wstęp do elity, podobnie jak np. w USA.

Obecnie zbiorowość absolwentką szkół wyższych tworzą osoby posiadające tytuł doktora, magistra, licencjata, inżyniera, absolwenci studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, odbytych tak w dużych ośrodkach akademickich i na renomowanych uczelniach, jak i w szkołach nowo powstałych, często z ubogim doświadczeniem naukowo-dydaktycznym i utrudnionym kontaktem z najlepszymi specjalistami czy bibliotekami. Co istotne, w przeciwieństwie do innych krajów, w Polsce tytuł licencjata nie jest ciągle powszechnie uznany za dowód pełnowartościowego wyższego wykształcenia. Ta heterogeniczność zbiorowości absolwentów, połączona z brakiem ogólnopolskich badań ich rzeczywistej sytuacji na rynku pracy, poważnie utrudnia, a niekiedy wręcz uniemożliwia wykonanie jednoznacznej oceny, czy, a jeżeli tak, to który tryb i stopień ukończonych studiów w obrębie danego kierunku ułatwia uzyskanie pracy po ich zakończeniu.

Obserwowane problemy z pozyskaniem pracy przez absolwentów szkół wyższych były nowym i sprzecznym z powszechnym przekonaniem społeczeństwa zjawiskiem. Posiadanie dyplomu ukończenia wyższej uczelni przestało być kluczem do zdobycia atrakcyjnej pracy i skuteczną ochroną przed problemem bezrobocia. Paradoksalnie wskazane zjawiska indukowały dalszy intensywny wzrost liczby studentów i absolwentów, który bywa nazywany nawet swoistą próbą ucieczki młodzieży przed zderzeniem się z wyzwaniami rynku pracy (przynajmniej na okres kształcenia), motywowanej nie tyle nadzieją na zdobycie konkurencyjnych kompetencji w toku studiów na prestiżowej uczelni, co spodziewaną ogólną poprawą sytuacji na rynku pracy i wyciszeniem skutków kryzysu gospodarczego. To z kolei, przez powszechną dostępność szkolnictwa wyższego, przyjmowanie bardzo dużej rzeszy kandydatów na studia niestacjonarne czy na uczelnie niepubliczne, pogorszyło sytuację wszystkich nowych absolwentów studiów wyższych na rynku pracy. Urynkowienie edukacji wyższej spowodowało, że studia mogą podejmować nie tylko osoby o dużych zdolnościach intelektualnych, ale też o walorach przeciętnych i poniżej przeciętnej. Systemy zarządzania uczelnią, głównie w obszarze zapewnienia odpowiedniej jakości, okazały się nieprzygotowane na tak duże zmiany. Efektem tego niekorzystnego trendu jest duża liczba osób legitymujących się dyplomem ukończenia studiów wyższych przy nierzadko jednoczesnym braku realnej zgodności poziomu kompetencji specjalistycznych, psychospołecznych ze stopniem wykształcenia zapisanym na dyplomie. Niezależnie od chęci i deklaracji werbalnych, uczelnie w znacznym stopniu dopasowały wymagania dydaktyczne do możliwości

percepcji odbiorców. Proces ten zdewaluował wartość wyższego wykształcenia i nadszarpał zaufanie pracodawców wobec kształcenia na tym poziomie.

Rozpatrując sytuację absolwentów szkół wyższych na rynku pracy, należy stwierdzić, że jest ona pochodną wielu czynników, poczynając od roku 2008, do których należy zaliczyć:

- kryzys gospodarczy, który charakteryzuje się zmniejszeniem produkcji, realnych dochodów i wzrostem bezrobocia we wszystkich grupach społecznych,
- ograniczoną zdolność gospodarki do wchłaniania zasobów pracy,
- sytuację demograficzną, zwłaszcza wkraczanie na rynek pracy pokoleń wyżu demograficznego,
- niedostosowanie rozmiarów kształcenia i struktury kierunkowej wybieranych przez młodzież profilów kształcenia do realnych potrzeb rynku pracy,
- malejące wymagania stawiane kandydatom w toku rekrutacji na studia wyższe i w ciągu studiów, umożliwiające zdobycie nominalnie wyższego wykształcenia, ale realnie znacznie odbiegającego od przyjętych standardów,
- dyskryminacyjne rekrutacyjne praktyki pracodawców,
- niedobory w wypracowaniu u przyszłych absolwentów pożądaných postaw sprzyjających skutecznemu poszukiwaniu pracy.

W świetle przeprowadzonych badań literaturowych stwierdza się, że ukończenie studiów jest jednak wciąż cennym składnikiem kapitału intelektualnego i stwarza większe szanse na pozyskanie zatrudnienia niż legitymowanie się dyplomami niższych etapów kształcenia. Ze względu na nadwyżkę podaży nad popytem absolwentów większości kierunków studiów, muszą się oni jednak wykazywać coraz wyższą konkurencyjnością, a pracodawcy mogą stosować niemal nieograniczoną selekcję w naborze kandydatów i proponować znacznie mniej korzystne dla pracowników warunki pracy, wyrażone niższym wynagrodzeniem i zatrudnianiem na stanowiskach niewymagających posiadania dyplomu szkoły wyższej.

Sytuacja demograficzna Polski, a w konsekwencji – malejący popyt na usługi edukacyjne na poziomie wyższym – powoduje, że zarówno uczelnie o mniejszym prestiżu i krótszych doświadczeniach akademickich, jak i renomowane uniwersytety z tradycjami już zaczynają zabiegać lub w niedalekiej przyszłości będą musiały w sposób szczególny zatroszczyć się o własną pozycję, a niekiedy wręcz dalszą egzystencję na rynku usług edukacyjnych. Należy się spodziewać, że wskaźniki zatrudnialności (podobnie jak w wielu krajach Europy Zachodniej) staną się jedną z miar jakości pracy uczelni i będą współdecydować o jej pozycji na rynku usług edukacyjnych.

Zdecydowana większość szkół wyższych podejmie intensywne działania wykraczające poza dotychczasowe rozwiązania, polegające głównie na tworzeniu nowych kierunków lub specjalności w obrębie tych kierunków. Należy mieć nadzieję, że wiele uczelni będzie intensywnie dążyć do jak najwyższej jakości

kształcenia, skupionej na wyedukowaniu absolwentów wyposażonych w szeroki zakres kompetencji, które zapewnią im sukces na rynku pracy.

Przeprowadzone badanie literaturowe potwierdza, iż poziom wykształcenia jest czynnikiem ułatwiającym wejście na rynek pracy, ale pod warunkiem, iż ukończony kierunek studiów odpowiada lokalnemu zapotrzebowaniu. Niemniej jednak, absolwenci szkół wyższych, zwłaszcza kierunków „nadwyżkowych”, napotykają szereg barier podczas startu zawodowego.

Okazuje się, iż praca w gospodarce wolnorynkowej to jeden z najbardziej deficytowych towarów. Jak wskazują prognozy, problem ten nie będzie z czasem zanikać, a wręcz odwrotnie, będzie narastać, gdyż zapotrzebowanie na pracę w znanej nam formie będzie się zmniejszać. Pracodawcy, chcąc obniżyć koszty pracy związane z zatrudnieniem, będą oferować zatrudnienie tzw. pracownikom zewnętrznym, kontraktowym oraz w formie telepracy. Obecną gospodarkę rynkową zastępować będzie gospodarka oparta na wiedzy, w której najważniejszą wartością będzie kapitał intelektualny. Jest tu szansa dla ludzi z wyższym wykształceniem, ale tylko dla absolwentów wybranych kierunków. Nowe technologie będą zmieniać formy pracy, rodzaje zadań i oczekiwań wobec pracowników, natomiast praca będzie coraz bardziej zróżnicowana i tylko niewielka, nisko wykształcona część społeczeństwa wykonywać będzie prace proste, natomiast od pozostałych wymagać się będzie nowoczesnej edukacji i ciągłego dostosowywania kwalifikacji do zmieniających się potrzeb.

Uczelnie powinny pracować nad świadomością studentów pod kątem czekających ich wyzwań po ukończeniu studiów i w przyszłym życiu zawodowym oraz społecznym. W szczególności studentom potrzebna jest świadomość „z perspektywą” wskazującą, że w najbliższych latach dyplom uczelni nie będzie gwarantował uzyskania pracy nie tylko zgodnej z ukończonym kierunkiem, ale nawet pracy wymagającej wykształcenia na poziomie magisterskim, oraz że wzrośnie rola zdolności i umiejętności multidyscyplinarnych.

5. Podsumowanie

Problematyka przygotowania kandydata (studenta kończącego uczelnię/absolwenta) do podjęcia pracy pojawia się w różnych kontekstach. Umasowienie kształcenia na poziomie wyższym powoduje wzrost konkurencji wśród uczelni, które szukają sposobu na przyciągnięcie do siebie jak największej grupy studentów. Podejście rynkowe sprawia, że student, z ucznia staje się bardziej klientem z własnymi oczekiwaniami i wymaganiami. Uczelnia staje się usługodawcą, a jakość staje się miernikiem świadczonej przez nią usługi.

Pośrednim odbiorcą usług uczelni jest rynek pracy, który ma także swoje wymagania, wobec których uczelnia nie może pozostać obojętna. Rynek pracy weryfikuje

wiedzę i umiejętności absolwentów uczelni wyższych, pokazując rozdzźwięk pomiędzy oczekiwaniami pracodawców a kompetencjami absolwentów.

Dodatkowo temat jakości nabiera nowego znaczenia w sytuacji nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego, wprowadzania instytucjonalnej i programowej oceny. Uczelnie wyższe stoją więc przed wielką zmianą, jednocześnie brakuje jasnych wskazówek jak dostosować się do tych zmian. Nie ma wzorcowych systemów jakości kształcenia, brak jednoznacznych interpretacji niektórych z zapisów ustawy.

Reasumując, duża podaż na rynku pracy młodzieży z dyplomami szkół wyższych prowadzi do inflacji dyplomów. W szczególności ma to miejsce w naszym kraju, gdzie rynek pracy nie jest w stanie dokonać absorpcji młodzieży z wyższym wykształceniem. Odpowiedzią na ten fakt jest różnicowanie się szkolnictwa wyższego i podział na placówki prestiżowe oraz „całą resztę”, gdzie uzyskane wykształcenie niewiele znaczy. Być może właśnie w momencie pojawienia się kolejnego kryzysu dojdzie do przełomu i tak jak ma to miejsce w innych krajach, o szansach uzyskania wysokiego statusu zawodowego i społecznego będzie decydować prestiż uzyskanego certyfikatu.

Można stwierdzić, że mimo niełatwej sytuacji absolwentów szkół wyższych na rynku pracy, nadal legitymowanie się dyplomem poświadczającym posiadanie pełnego wyższego wykształcenia, będącego wynikiem jak najwyższej jakości pracy studenta w toku edukacji akademickiej, zwiększa prawdopodobieństwo pomyślnego przejścia absolwentów na rynek pracy.

Literatura

- [1] **Minkiewicz B., Błędowski P.** (red.): *Absolwenci SGH na rynku pracy*. SGH Warszawa, 2008.
- [2] **Aleksandrowicz-Pędich L., Lewicka-Mroczek E.**: *Dziesięć lat później: losy zawodowe absolwentów pierwszego rocznika studentów NKJA w Białymstoku*. Jęz. Obce Szk., nr 3, 2003, ss. 52-54.
- [3] **Żyra J.** (red.): *Analiza losów zawodowych absolwentów – narzędzia i metody w krajach Unii Europejskiej i w Polsce*. Wyd. Biuro Karier, Instytut Ekonomii, Socjologii i Filozofii Politechniki Krakowskiej, Kraków 2007.
- [4] **Antonelli G., Camillo F., Cammelli A., Di Francia A., Ghiselli S., Sgarzi M.**: *Graduates' employment and employability after the 'Bologna Process' reform. Evidence from the Italian experience and methodological issues*. University of Lubljana, Słowenia. 2009.
- [5] **Arendt L.**: *Uczelnia przyjazna pracodawcom. Raport z badań*, IPiSS, Warszawa 2010.
- [6] **Athiyam A.**: *Linking student satisfaction and service quality perception: the case of university education*. European Journal of Marketing, 1997.

- [7] **Augustyn A., Gruszczyński L., Muster R.:** *Diagnoza edukacji i rynku pracy w woj. śląskim. Raport z badań realizowanych w ramach projektu „Diagnoza edukacji i rynku pracy na Śląsku”*, Kaga Druk, Katowice, Jastrzębie Zdrój 2010.
- [8] **Bartz B.:** *Międzynarodowa certyfikacja jakości kształcenia*. Wyd. Nauk. NOVUM, Płock 2000.
- [9] *Bezrobocie rejestrowane. I-IV kwartał 2010*. GUS, Warszawa 2011.
- [10] **Bourdieu P.:** *Distinction. A Social Critique of the Judgment of Taste*. Polity-Cambridge-Massachusetts, 1998.
- [11] **Gmerek T.:** *Młodzież i dyplom akademicki. Społeczne konstrukcje sukcesu życiowego. Problemy nierówności społecznej w teorii i praktyce edukacyjnej*, A. Gromkowska-Melosik, T. Gmerek, Impuls, Kraków 2008.
- [12] **Brzezińska A.:** *Miejsce ewaluacji w procesie kształcenia. Ewaluacja a jakość kształcenia w szkole wyższej*, red. A. Brzezińska, J. Brzeziński, A. Eliaasz, Warszawa 2004.
- [13] **Ciekot K.:** *Funkcje ewaluacji w zapewnieniu jakości kształcenia w uczelniach wyższych*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2007.
- [14] **Donert K.:** *Aspects of the state of geography in European higher education. Tuning geography: a report of findings and outcomes*, Herodot, Liverpool 2007.
- [15] **Gedye S., Chalkley B.:** *Employability within Geography, Earth and Environment al Science*. GEES, University of Plymouth, 2006.
- [16] **Gedye S., Fender E., Chalkley B.:** *Geography and jobs: undergraduate expectations and graduate experience*. Journal of Geography in Higher Education, 28, nr 3, 2004, ss. 381-396.
- [17] **Jakubowska A., Rosa A.:** *Problemy dopasowania oferty kształcenia szkół wyższych do potrzeb rynku pracy w Polsce. Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania*. Gdańsk, Zeszyty Naukowe WSB, 2011, 14, 29-43.
- [18] **Joseph M., Joseph B.:** *Customer Perception of Service Quality In Higher Education: Strategie Implications*. Journal of Customer Service in Marketing and Management, 2005.
- [19] **Koźmiński A.:** *Przyszłość niepublicznego szkolnictwa wyższego w Polsce, Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- [20] **Kryńska E.:** *Absolwenci szkół wyższych na rynku pracy. Oczekiwania i rzeczywistość*. K. Jędralska, J. Bernais (red.), Kompetencje absolwentów studiów ekonomicznych. Perspektywa biznesu i nauki. Katowice, Prace Naukowe UE, 2011, 87-101.
- [21] **Kurek S., Rachwał T.:** *Development of entrepreneurship in ageing populations of The European Union*. Procedia. Social and Behavioral Sciences, 2011, 19, 397-405.
- [22] **Lepiech J.:** *Polityka edukacyjna wobec szkolnictwa wyższego, Zmiany na rynku edukacji ekonomicznej w Polsce w latach dziewięćdziesiątych*. red. B. Minkiewicz, Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr Fundusz Współpracy, Warszawa 2007.
- [23] *Młodzież na rynku pracy w 2008 r. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej*. Departament Rynku Pracy, Warszawa, lipiec 2009.

- [24] **Paśko J.:** *Kształcenie dla przyjemności czy dla potrzeb. Dylematy edukacyjne współczesnego człowieka a jakość kształcenia w szkole wyższej*, (red.) B. Sitarska, R. Droba, K. Jankowski, Wyd. Akademii Podlaskiej, Siedlce 2008, ss. 293-299.
- [25] **Morawski R.Z.** (oprac.): *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- [26] Wzrost aspiracji edukacyjnych Polaków w latach 1993-2004. Komunikat z badań CBOS, maj 2004.
- [27] **Zarycki T.:** *Kapitał kulturowy – założenia i perspektywy zastosowań teorii Pierre’a Bourdieu*. Psychologia Społeczna, 2009, 4, (1-2), 12-25.

SERVICE QUALITY, HIGHER EDUCATION AND EMPLOYABILITY

Summary

Currently the situation of students and graduates on the job market is particularly difficult. Due to the construction of the way the studies are organized, a large gap is left between what the student is capable of in practice as compared to his/her theoretical knowledge. On one hand students are expected to complete their studies with practical know-how, while at the same time they are not given much opportunity to broaden their horizons in this manner during the studies. An employer is more willing to hire a graduate who is unburdened by any of his studies anymore (expecting him to have complete practical preparation), while at same time not willing to provide this practical knowledge during the studie.

ISSN 0137-2599