

Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

Nr 61

ŁÓDŹ 2015



Politechnika Łódzka

ZESZYTY NAUKOWE Nr 1202

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE

ZESZYT SZEŚCDZIESIĄTY PIERWSZY

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. 18,0. Papier offset. 80 g, 70 x 100
Druk ukończono w styczniu 2016 r.
Wykonano w Drukarni Quick-Druk, 90-562 Łódź, ul. Łąkowa 11

SPIS TREŚCI

Bernard Bińczycki, Monika Trętko – Piramida potrzeb osób z niepełnosprawnością jako narzędzie zarządzania	5
Beata Boloż – Organizacja czasu pracy w społecznościach ponowoczesnych – rozważania teoretyczno-koncepcyjne	21
Karolina Brzezińska – Kluczowa rola podnoszenia kompetencji przywódczych menedżerów liniowych	35
Piotr Chojnacki – Niepewność zatrudnienia – czy jest się czego obawiać?	49
Radosław Czahajda – Gamification in virtual collaboration	63
Adam Izydorczyk, Aleksandra Kęsa – Mobbing w miejscu pracy jako przejaw patologii w procesie zarządzania	77
Anna Kroenke – Pokolenie X, Y, Z w organizacji	91
Kamila Ludwikowska – Wyzwania nowoczesnego menedżera w procesach doskonalenia pracowników	105
Natalia Malik, Mateusz Niemczyk – Pracownik pod presją – dysfunkcje w zarządzaniu zasobami ludzkimi	119
Aneta Milczarek, Aleksandra Pietrakiewicz – Innowacyjne metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu start-upami na przykładzie Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w Łodzi	135
Joanna M. Moczydłowska – Uwarunkowania zaangażowania afektywnego menedżerów	153
Janusz Onufer – Ryzyka partnerów outsourcingowych na tle najlepszych praktyk zarządzania w obszarze BHP	163
Janusz Onufer – Społeczne aspekty zarządzania bezpieczeństwem pracy w procesach outsourcingu	179
Mariusz Onufer – Elastyczny rynek pracy w świetle zmian	193
Agnieszka Reszka – Trendy w motywowaniu – wpływ na pracowników, norma czy konieczność	205
Magdalena Suchodolska, Ewelina Sypytkowska, Katarzyna Siekierko – Sytuacja absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej na rynku pracy	217
Alicja Winnicka-Wejs, Aleksandra Pietruszka – Kształtowanie employer brandingu na polskim rynku pracy – przykłady	231
Anna Maria Wiśniewska – Zarządzanie wiekiem na rynku usług turystycznych	255
Joanna Wszeborowska – Relacje między kompetencjami przywódczymi a kulturą organizacyjną wysokiej efektywności	269

BERNARD BIŃCZYCKI

MONIKA TRĘTKO

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

PIRAMIDA POTRZEB OSÓB Z NIEPEŁNOSPRAWNOŚCIĄ JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA¹

Prekursorzy organizacji i zarządzania podkreślali, że wydajność pracowników jest determinowana przez stopień ich zadowolenia ze współpracy z kierownictwem. Wiele badań poprzedników wykazało, że sama zmiana warunków pracy osób nie ma decydującego wpływu na kształtowanie się efektywności pracy.

Jednakże w przypadku zatrudnienia osób niepełnosprawnych rola tego czynnika gwałtownie wzrasta. Istnieje więc potrzeba prowadzenia badań nad potrzebami osób niepełnosprawnych w miejscu pracy, które umożliwią pracodawcom wprowadzenie adekwatnych zmian w organizacji procesu pracy.

Celem pracy jest prezentacja współczesnej piramidy potrzeb pracownika z niepełnosprawnościami (Pyramid of the needs of people with disabilities). Model ten został skonstruowany na bazie klasycznych rozwiązań teoretycznych (piramida potrzeb Masłowa i eksperyment w Hawthorne) z uwzględnieniem wyników przeprowadzonych przez autorów badań pilotażowych.

W artykule wykorzystano też doświadczenia zawodowe i życiowe współautorów: słuchaczki III stopnia studiów na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie – jako osoby z niepełnosprawnością słuchu oraz adiunkta – pełnomocnika Katedry Procesu Zarządzania UEK ds. studentów niepełnosprawnych.

¹ Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wstęp

Współcześnie w Polsce odnotowuje się zauważalny spadek liczby pracujących osób niepełnosprawnych. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2014 roku było 260 tys. pracujących niepełnosprawnych, a w roku 2015 ich liczba wynosi niewiele ponad 240 tys., co oznacza, że w ciągu roku ilość ta zmniejszyła się o 20 tys.

Powody rezygnacji pracodawców z zatrudniania osób z niepełnosprawnością są różne, przy czym często wynikają ze stereotypów, które kreują osoby niepełnosprawne jako pracowników mniej wydajnych, nieprzydatnych, problematycznych i generujących wyższe koszty.

Ponadto w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw występuje problem z wielkością dofinansowania, niejednokrotnie niepokrywającego rzeczywistych kosztów. Również zakres obowiązków formalno-prawnych związanych z dofinansowaniem zatrudnienia osoby niepełnosprawnej sprawia, że motywacja pracodawców do zatrudniania pracowników z niepełnosprawnością jest mniejsza.

Należy jednak podkreślić, że nastawienie takie nie dotyczy wszystkich pracodawców. Odnotowuje się, że Polscy pracodawcy zatrudniają osoby niepełnosprawne coraz chętniej, ale zauważalna jest w tych zachowaniach niechęć, wynikająca przede wszystkim z braku przygotowania merytorycznego i podstawowej wiedzy na temat zasad zatrudniania osób niepełnosprawnych.

W związku z tym menedżerowie próbują dostosować standardy i procedury zarządzania zasobami ludzkimi do wymogów płynących ze specyfiki zatrudniania osób pełnosprawnych. Pracodawca powinien zdobyć jak największą wiedzę dotyczącą istoty niepełnosprawności, jak również poznać sposoby zachowania i funkcjonowania osoby, którą zamierza zatrudnić.

Wiedzy w tym zakresie mogą dostarczyć menedżerom wyniki badań naukowych, prowadzonych nad potrzebami osób niepełnosprawnych w zakresie procedur zarządzania zasobami ludzkimi. Uzyskane w ten sposób wskazówki pozwolą pracodawcy na wprowadzenie adekwatnych zmian organizacyjnych, co w efekcie przyczyni się do wzrostu wydajności pracy osób z niepełnosprawnością.

Zagadnienia doskonalenia procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zatrudniających osoby z niepełnosprawnością obejmują wszystkie funkcje personalne. Dla zobrazowania zakresu zadań służb personalnych w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, A. Stabryła proponuje klasyfikator funkcji zarządzania zasobami ludzkimi [1]:

- 1) Sterowanie zasobami ludzkimi
 - 1.1. Formułowanie celów zarządzania zasobami ludzkimi
 - 1.2. Planowanie zatrudnienia
 - 1.3. Planowanie kosztów pracy

- 1.4. Podejmowanie decyzji dot. realizacji programu poprawy jakości procesów pracy
- 1.5. Dysponowanie funduszem wynagrodzeń i in. środkami finansowymi
- 1.6. Sterowanie przemieszczeniami pracowniczymi
- 1.7. Sterowanie działalnością szkoleniową, socjalną i ochroną zdrowia
- 1.8. Podejmowanie decyzji dot. awansów i sankcji
- 1.9. Podejmowanie decyzji dot. przyjmowania, zwalniania i redukcji zatrudnienia
2. Organizowanie zasobów ludzkich
 - 2.1. Dobór kandydatów do pracy (rekrutacja i selekcja)
 - 2.2. Organizowanie systemów pracy
 - 2.3. Wartościowanie pracy i atestacja
 - 2.4. Gospodarowanie funduszem czasu pracy
 - 2.5. Koordynacja przemieszczeń pracowniczych
 - 2.6. Organizowanie zespołów zadaniowych
3. Motywowanie pracowników
 - 3.1. Kształtowanie stosunków międzyludzkich w środowisku pracy przedsiębiorstwa
 - 3.2. Kształtowanie rozwoju potencjału pracy
 - 3.3. Polityka płacowa i stosowanie innych bodźców (materialnych i niematerialnych)
 - 3.4. Opracowanie systemu partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem
4. Kontrolowanie procesów pracy
 - 4.1. Ocenianie pracowników (przeglądy i rankingi)
 - 4.2. Aktualizacja i modyfikacja systemów płac
 - 4.3. Nadzór nad funkcjonowaniem systemu zadaniowego
 - 4.4. Nadzór nad ilościowym i jakościowym wykonaniem pracy
 - 4.5. Kontrola kosztów pracy.

Już prekursorzy organizacji i zarządzania podkreślali, że wydajność pracowników jest determinowana przez stopień ich zadowolenia ze współpracy z kierownictwem. Badania nad wydajnością pracowników miały znaczący wpływ na proces zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Wprawdzie badania E. Mayo wykazały, że same zmiany warunków pracy osób nie mają decydującego wpływu na kształtowanie się wydajności, to jednak w przypadku zatrudnienia osób niepełnosprawnych rola tego czynnika jest wysoka.

Wyniki dotychczasowych badań nad potrzebami pracowników z niepełnosprawnością (B. Gąciarz, E. Giermanowska, J. Hasse, C. Bryan, R. Hammer, R. Wynne, D. McAnaney) są różne, przy czym charakteryzują potrzeby danej populacji w określonym czasie [2], [3], [4].

Wyniki badań poprzedników nad istotą i teoriami motywacji, przywołane w dalszej części pracy, zostały przyjęte jako materiał do konstrukcji wspól-

czesnej piramidy potrzeb zatrudnionej osoby niepełnosprawnej. Autorzy poprzez popularyzację wyników tych badań chcą podkreślić istotę badań nad potrzebami osób niepełnosprawnych w miejscu pracy. Piramida może posłużyć przedsiębiorcom jako prosty schemat, obrazujący które spośród potrzeb muszą być dostosowane w pierwszej kolejności, a które przechodzą na drugi plan lub mogą zostać pominięte. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością wymaga bowiem uwzględnienia specyfiki ich potrzeb. Wybrane czynniki motywacji, determinujące system motywacyjny, obejmują [5], [6]:

1) cechy pracownika:

- staż pracy w firmie i branży,
- status pracownika,
- doświadczenie,
- płeć,
- ranga zajmowanego stanowiska,
- wykształcenie,
- wiek pracownika,
- sytuacja rodzinna,
- system wartości pracownika,
- odpowiedzialność,
- kwalifikacje i posiadane umiejętności,
- lokalizacja w strukturze organizacyjnej,
- wymagana wiedza, kompetencje,
- zakres kontaktów zewnętrznych,
- wyniki pracy,
- potencjał,
- zajmowane stanowisko;

2) cechy organizacji:

- wielkość mierzona zyskiem, liczbą pracowników lub majątkiem,
- zyskowość,
- branża,
- faza rozwoju organizacji,
- kultura organizacyjna,
- wpływ pracowników i organizacji związkowych,
- technologia produkcji,
- forma własności,
- struktura własności,
- system zarządzania,
- struktura organizacyjna,
- atmosfera w pracy,
- zakres kontroli,

- filozofia wynagrodzeń,
 - pozycja firmy na rynku pracy,
 - strategia organizacji,
 - skala działalności;
- 3) cechy otoczenia:
- system polityczny,
 - system podatkowy,
 - system zabezpieczenia społecznego,
 - stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń,
 - rola związków zawodowych,
 - poziom dochodów w gospodarce narodowej,
 - poziom rozwoju gospodarczego,
 - system wartości społeczeństwa,
 - sytuacja na rynku pracy,
 - stopień integracji z gospodarką światową.

W literaturze przedmiotu spotyka się zazwyczaj wyróżnienie czterech funkcji wynagrodzenia: dochodowa, kosztowa, motywacyjna i społeczna. Jak pisze A. Pocztowski: „wynagrodzenie, stanowiąc rekompensatę i nagrodę zarazem za wykonywaną pracę, pełni funkcję motywacyjną, będąc instrumentem kształtowania pożądanych postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami zatrudniającej ich organizacji; siła oddziaływania wynagrodzenia jako czynnika motywującego ludzi do angażowania się w sprawy firmy i efektywnego wykonywania pracy zależy od poziomu wynagrodzenia, jego struktury wewnętrznej oraz powiązania go z osiąganymi przez pracowników wynikami i odpowiednio do tego różnicowania”. Autor ten zwraca również uwagę, że motywacyjna funkcja wynagrodzenia odgrywa istotną rolę w procesie podejmowania decyzji kandydatów do pracy w zakresie zainteresowania zatrudnieniem w danej organizacji (udział w procedurze rekrutacyjnej) [7].

2. Znaczenie efektu Hawthorne dla zarządzania osobami niepełnosprawnymi

Efekt eksperymentu z Hawthorne może mieć istotne odniesienie dla opracowania koncepcji zarządzania dla przedsiębiorstwa zatrudniającego osoby niepełnosprawne. Wprawdzie należy przypuszczać, że eksperyment w Hawthorne był przeprowadzany na pracownikach w pełni sprawnych, to jednakże można w tym zakresie pozostawić pewne miejsce na wątpliwość, gdyż pod tym względem nie oceniano pracowników.

Badano jedynie potrzeby pracowników w miejscu pracy. Istotność odniesienia efektu eksperymentu polega na tym, że w celu opracowania optymalnej kon-

cepcję zarządzania należy posłużyć się ciągiem zakładanych hipotez, które następnie należy poddać empirycznej weryfikacji.

Weryfikacja hipotezy odbywa się za pomocą obserwacji i eksperymentu. Istotnym czynnikiem przeprowadzonego eksperymentu jest jednak nieświadomość osób o uczestnictwie w badaniu. Ta nieświadomość jest głównym czynnikiem powodzenia i możliwości wyciągnięcia z eksperymentu właściwych wniosków, które mogą okazać się kluczowe dla opracowania optymalnej koncepcji zarządzania.

Założenie o znaczeniu nieświadomości uczestników eksperymentu dla prowadzonych badań zostało wykazane podczas eksperymentu nad wydajnością pracy wśród pracowników Western Electric Company „Hawthorne Works” w Chicago². Badania te miały miejsce w latach 1927-1932. Wraz z inżynierami fabryki w badaniach brał udział, jako kierujący badaniami, socjolog prof. E. Mayo wraz z grupą naukowców z Uniwersytetu Harvarda. Omawiane badania dotyczyły warunków pracy robotników. Efekt z Hawthorne potocznie jest znany jako sfalszowany wynik eksperymentu. Podkreśla on znaczącą rolę świadomości jednostek o udziale w badaniu. Natomiast świadomość ta wpływa na zmiany w ich zachowaniu.

Wspomniane badanie polegało na ustaleniu, w jakim stopniu dostosowanie warunków oświetleniowych wpłynie na wydajność pracowników. Była ona jednak wyższa zarówno w grupie, w której dostosowano oświetlenie (grupa eksperymentalna), jak i w grupie, w której nie wprowadzono zmian (grupa kontrolna). Kiedy przywrócono poprzedni stan oświetlenia, wydajność nie ulegała zmianie lub wciąż rosła. Do eksperymentu wprowadzono też inny czynnik zmienny, którym były przerwy na posiłki, co spowodowało wzrost produkcji w obu grupach. Kiedy przywrócono poprzedni stan, zanotowano większy niż kiedykolwiek wzrost produkcji dziennej i tygodniowej.

Na tej podstawie badacze doszli do wniosku, że to nie czynniki zewnętrzne, lecz świadomość pracowników co do bycia obiektem zainteresowania badaczy oraz ich ciągła obecność była powodem ich wydajniejszej pracy i zwiększonej chęci do współpracy. W wyniku przeprowadzonych badań wywnioskowano, że wzrost wydajności pracy jest stymulowany poczuciem własnej wartości pracowników, ich wpływu na eksperyment i wystąpieniem poczucia sterowania własnym losem. Pracownicy poczuli się dowartościowani i byli zadowoleni ze swojej pracy, przez co pracowali wydajniej.

Z przeprowadzonych przez E. Mayo badań można wyciągnąć wnioski, których charakter uznaje się za uniwersalny. Można też podjąć próbę wdrożenia tych wniosków do korekty systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Obok zachęty materialnej, kluczowe znaczenie dla poprawy wydajności

² Opis eksperymentu z Hawthorne podano za Z. Martyniakiem [8], [9].

pracowników mają wyróżnienie i poświęcenie im uwagi. Pracownicy będą wydajniej pracować wówczas, gdy kierownictwo będzie cechowała troska o ich standard życia, a ich praca stanowi istotne zainteresowanie zwierzchników. Także jakość stosunków międzyludzkich pomiędzy kierownictwem a podległym personelem mają istotny wpływ na wyniki wydajności pracy.

Zadowolenie pracowników rośnie, a wraz z nim efektywność ich pracy, kiedy wprowadzane zmiany były omawiane i uzgadniane z załogą oddziału doświadczalnego, a nie narzucane odgórnie. W ten sposób w czasie trwania eksperymentów wytworzyła się pomiędzy kierownictwem a robotnikami autentyczna atmosfera współpracy i powstał zintegrowany zespół.

W konsekwencji badania zaowocowały zharmonizowaniem logiki wydajności i logiki uczuć. W pozostałych oddziałach, które nie zostały objęte eksperymentem, panowała jedynie logika wydajności, polegająca na narzucaniu pracownikom racjonalnych metod i warunków pracy, co zasadniczo hamowało ich wydajność. Tak więc dalsze działania dyrekcji oparły się na kształtowaniu klimatu psychologicznego, który ma walor humanizujący i sprzyjający integracji systemu społecznego, w skład którego wchodzi zatrudnieni pracownicy.

Na podstawie badań w Hawthorne można wymienić czynniki mające wpływ na wydajność pracowników, którymi są [8]:

- 1) codzienne zainteresowanie kierownictwa problemami pracowników wykonawczych,
- 2) odpowiednie formy kontroli pracowników,
- 3) proces zarządzania uwzględniający potrzeby pracowników,
- 4) odpowiednia motywacja – zastosowanie odpowiednich technik motywacyjnych względem pracowników, motywujących ich do wydajniejszej pracy.

3. Zarządzanie uwzględniające potrzeby pracowników z niepełnosprawnością

Współcześnie odnotowuje się wzrastającą potrzebę stworzenia stanowisk pracy dla osób z niepełnosprawnością. Pociąga to za sobą potrzebę dyfuzji wiedzy dotyczącej zarządzania pracownikami należącymi do tej grupy. Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa zatrudniającego osoby z niepełnosprawnością w zasadniczym stopniu jest determinowana przez stosowanie właściwych metod i technik zarządzania. Stosunek pracodawcy do osób z niepełnosprawnością ma też wymiar etyczny, wpisując się w koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu³.

³ Zagadnienie kształtowania wizerunku pracodawcy na podstawie wyników badań własnych szeroko opisuje A. Baruk [10].

Autorzy niniejszej pracy postanowili włączyć się w dyskusję nad zagadnieniem, które będzie coraz częściej podnoszone w niedalekiej przyszłości przez pracodawców zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością, a mianowicie – jak skutecznie zarządzać takimi pracownikami, by w pełni wykorzystać ich potencjał. Jak już wspomniano, należy podkreślić, że zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach zatrudniających pracowników z niepełnosprawnością wymaga uwzględnienia specyfiki m.in. ich potrzeb, a także trudności pracowników pełnosprawnych w kształtowaniu wzajemnych relacji.

Dbałość o najwyższe standardy pracy, w tym nastawienie kierownictwa przedsiębiorstwa do pracowników niepełnosprawnych, przedstawiono w przykładowym kodeksie etycznym, opracowanym i wdrożonym w spółce Comarch S.A. (tabela 3)⁴.

Tabela 3. Wartości i standardy etyczne według postanowień kodeksu etycznego Comarch S.A.

Najwyższe standardy etyczne	Grupa Kapitałowa Comarch jest przekonana o wadze przestrzegania w ramach swoich praktyk obowiązujących uregulowań, przepisów prawnych i postępowania, zgodnie z wyznaczonymi sobie standardami etycznymi. Jako lider rynku IT Europy Centralnej Comarch czuje się zobowiązany do promowania etyki oraz pragnie dołączyć do grona czołówki światowej pod względem odpowiedzialności korporacyjnej, przestrzegania praw człowieka i ochrony środowiska. Odpowiedzialność za osiągnięcie tego celu spoczywa na wszystkich pracownikach firmy Comarch.
Wartości, jakim hołduje Grupa Kapitałowa Comarch	Zarówno w relacjach wewnętrznych, jak i zewnętrznych ze swoimi interesariuszami Comarch hołduje uniwersalnym wartościom, promując: uczciwość, pracowitość i sumienność w wykonywaniu powierzonych zadań, jakość i innowacyjność jako cele postawione indywidualnie własnej pracy, otwartą współpracę dla dobra wspólnego, budowanie i utrzymywanie zaufania wśród współpracowników i partnerów biznesowych, a także szacunek, wyrozumiałość i pomoc, bez względu na zajmowane stanowisko czy różnorodność poglądów.
Dbałość o najwyższe standardy pracy	Grupa Kapitałowa Comarch przestrzega zakazu dyskryminacji ze względu na: rasę, status społeczny, pochodzenie etniczne, religię, upośledzenie, inwalidztwo, płeć, orientację seksualną, związek lub przynależność polityczną, wiek czy stan cywilny. Gwarantuje wolność poglądów, sumienia i religii oraz swobodę przekonań i wypowiedzi. Grupa Kapitałowa Comarch promuje pracę zespołową wolną od jakichkolwiek uprzedzeń i świadomie czerpie siłę i wartości wynikające ze zróżnicowania swoich pracowników.

⁴ Charakterystykę form pomocy w strukturze społecznej i organizacyjnej szeroko omawia J. Filek [11].

	W zamian dokłada wszelkich starań, by zapewnić swoim pracownikom godziwe i regularnie wypłacane wynagrodzenie, możliwość rozwoju, ciekawe i ambitne wyzwania oraz bardzo dobre warunki pracy. Grupa Kapitałowa Comarch chroni prawa autorskie swoich pracowników i szanuje własność intelektualną, przestrzega zakazu pracy dzieci poniżej 15 roku życia, pracy przymusowej, stosowania kar cielesnych, przymusu psychicznego i fizycznego oraz znieważania, a także zakazu dotyczącego molestowania seksualnego, a miejsce pracy uznaje za wolne od tego typu praktyk.
Brak tolerancji dla korupcji, uczciwa konkurencja	Grupa Kapitałowa Comarch przestrzega zasad uczciwej konkurencji, zapobiegania przekupstwu, nielegalnym płatnościom i korupcji. Obowiązkiem pracowników Grupy Kapitałowej Comarch jest unikanie działalności prowadzącej do konfliktu interesów, czyli przyjmowanie i oferowanie prezentów w ramach prowadzenia działalności biznesowo-handlowej. Nie wolno płacić ani proponować łapówek lub nielegalnych świadczeń urzędnikom państwowym, ani przedstawicielom partii politycznych, w celu zawarcia lub zachowania transakcji. Pracownicy Comarch nie mogą czerpać jakichkolwiek korzyści ani pomagać w osiągnięciu korzyści z zaistniałych okazji, jakie mogą powstać w wyniku wykorzystania informacji lub stanowiska w firmie.
Jak postanowienia kodeksu są wdrażane i egzekwowane	Problemy związane z interpretacją treści Kodeksu Etycznego rozwiązuje powołany przez Zarząd Rzecznik ds. Etyki. Pracownicy Comarch są zachęceni do zgłaszania wszelkich uwag i modyfikacji związanych z treścią niniejszego Kodeksu Etycznego. Do obowiązków Rzecznika ds. Etyki należy wspieranie pracowników w przestrzeganiu kodeksu etycznego, promowanie idei kodeksu wewnątrz firmy, aktualizacja treści kodeksu i odpowiadanie stosownymi przedsięwzięciami na bieżące problemy pracowników związane z etyką podejmowanych przez nich działań biznesowych. Pracownicy Grupy Kapitałowej Comarch mają prawo oczekiwać od Rzecznika ds. Etyki pomocy i wsparcia w zakresie zgłaszanych drogą e-mailową zapytań.

Źródło: materiały źródłowe przedsiębiorstwa [12].

W celu poznania potrzeb pracowników z niepełnosprawnością należy przeprowadzić badania nad potrzebami osób niepełnosprawnych w miejscu pracy, które umożliwią wprowadzenie właściwych zmian w organizacji procesu pracy. Badania takie można prowadzić przy pomocy różnych metod badawczych, na przykład z zastosowaniem kwestionariusza, wywiadów lub prowadząc eksperymenty.

We wspomnianych badaniach E. Mayo, prowadzonych w Western Electric Company w Hawthorne, szczególną rolę odegrała metoda wywiadu z wykonawcami. Osoby przeprowadzające wywiad w czasie badania danej organizacji winny kierować się podstawowymi zasadami, do których należą [9]:

- poświęcenie uwagi osobie, z którą przeprowadza się wywiad,
- skupienie się na słuchaniu, a nie mówieniu, gdyż podczas słuchania istnieje możliwość stopniowego analizowania poglądów mówiącego i przy tym uzupełniania wywiadu dodatkowymi pytaniami. Ponadto w czasie uważnego słuchania szkicujemy w wyobraźni wstępną charakterystykę rozmówcy, korygując ją w toku rozmowy. Dla ułatwienia tworzenia tej charakterystyki, należy dokonać podsumowania tego, co zostało już powiedziane. Takie częściowe podsumowanie umożliwi rozmówcy doprecyzowanie swoich poglądów. Należy w ten sposób wyjaśniać niejasne elementy rozmowy, a nie dodawać lub też je samodzielnie interpretować czy przekręcać,
- niedyskutowanie i niedawanie rad,
- zwrócenie uwagi na to, co osoba chce, a czego nie chce, bądź czego nie może powiedzieć.

4. Hierarchia potrzeb pracowników z niepełnosprawnością – syntetyczne wyniki badań

W tym miejscu warto przedstawić wnioski, jakie płyną z analizy wyników badań pilotażowych, przeprowadzonych przez autorów niniejszej pracy, których zakres obejmował identyfikację hierarchii potrzeb pracowników z niepełnosprawnością. Z racji ograniczonej objętości niniejszej pracy autorzy ograniczą się do prezentacji wyników badań w ujęciu syntetycznym. Szczegółowa analiza wyników przeprowadzonych badań stanowi przedmiot i treść osobnej publikacji.

Celem głównym pilotażowych badań empirycznych było zbudowanie hierarchii potrzeb pracowników z niepełnosprawnością w miejscu pracy. Konstrukcja współczesnej piramidy potrzeb osób z niepełnosprawnością (*Pyramid of the needs of people with disabilities*) przebiegała etapowo i dotyczyła:

- 1) identyfikacji potrzeb pracowników z niepełnosprawnościami w kontekście zatrudnienia,
- 2) klasyfikacji do grup potrzeb zawartych w piramidzie Masłowa,
- 3) skonstruowania modelu piramidy ze względu na stopień znaczenia dostosowania miejsca pracy do grup potrzeb dla pracowników z niepełnosprawnościami.

Identyfikacji potrzeb pracowników z niepełnosprawnościami w kontekście zatrudnienia autorzy dokonali poprzez pilotażowe badania empiryczne. W trakcie badań prowadzono współpracę z:

- pracodawcami z siedzibą na terenie województwa małopolskiego, będącymi średnimi i dużymi przedsiębiorstwami o zróżnicowanym profilu działalności, zatrudniającymi około 250 pracowników pełno- i niepełnosprawnych,

- pracownikami niepełnosprawnymi o różnym (lekkim, umiarkowanym i znacznym) stopniu niepełnosprawności, w wieku aktywności zawodowej (od 21 do 60 roku życia) i pozostającymi w zatrudnieniu,
- partnerami, do których należy zaliczyć Fundację Aktywnej Rehabilitacji i Małopolski, Oddział Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych.

Zastosowany w badaniach kwestionariusz diagnostyczny opracowano z uwzględnieniem uwarunkowań socjologicznych, a badania pilotażowe przeprowadzono wśród beneficjentów przy współpracy z ich otoczeniem.

Badaniami pilotażowymi objęto 30 osób niepełnosprawnych (osoby w wieku aktywności zawodowej – powyżej 21 roku życia do 60 roku życia ze wskazaniem stopnia niepełnosprawności), pozostającymi w zatrudnieniu na warunkach umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej.

Obszar badania obejmował tereny miejskie i wiejskie w obrębie miasta Krakowa. Wybór rejonu badania był motywowany tym, że miasto Kraków jest jednym z większych miast, w których osoby niepełnosprawne mają większe szanse na znalezienie zatrudnienia. W obszarze wielkich miast osoby niepełnosprawne są najczęściej i najchętniej zatrudniane.

Wyniki omawianych badań wskazują, że atmosfera w miejscu pracy jest równie ważna jak dostosowanie warunków pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych. Pracownicy niepełnosprawni wysoko oceniają dobrą atmosferę w pracy (stosunki międzyludzkie z kierownictwem i współpracownikami).

Wyniki badań pilotażowych są więc zbieżne z wynikami badań z Hawthorne. Należy jednak zaznaczyć, że potrzeby pracowników w miejscu pracy są różnorodne, gdyż zależą od stanu zdrowia pracowników. Czynniki te podkreśla doniosłą potrzebę kontynuacji badań nad potrzebami pracowników z niepełnosprawnością i sposobami ich spełnienia.

Model hierarchii potrzeb A. Masłowa przedstawia uporządkowany ciąg potrzeb od najbardziej podstawowych (wynikających z funkcji życiowych) do potrzeb wyższego poziomu, które aktywizują się dopiero po zaspokojeniu niższych. Piramidę tworzą [13]:

- potrzeby fizjologiczne – gdy nie są zaspokojone, dominują nad wszystkimi innymi potrzebami, wypierają je na dalszy plan i decydują o przebiegu zachowania człowieka,
- potrzeby bezpieczeństwa – pobudzają do działania, zapewniając nienaruszalność, ujawniają się, gdy dotychczasowe nawyki okazują się mało przydatne,
- potrzeby przynależności – występują w usiłowaniach przezwyciężenia osamotnienia, alienacji i obcości, tendencji do nawiązywania bliskich intymnych stosunków, uczestnictwa w życiu grupy,
- potrzeby uznania – potrzeby uznania i prestiżu we własnych oczach i w oczach innych ludzi,

- potrzeby samorealizacji – wyrażają się w dążeniu człowieka do rozwoju swoich możliwości.

Przeniesienie ujęcia potrzeb według Maslowa na obszar zatrudniania pracowników niepełnosprawnych po uwzględnieniu wyników badań pozwala na wskazanie następujących potrzeb i ich dookreślenie:

- potrzeby fizjologiczne – potrzeby pracowników w sferze dostosowania miejsca pracy (likwidacja barier architektonicznych, zabezpieczenie urządzeń, ułatwiona obsługa),
- potrzeby bezpieczeństwa – ergonomia oraz bezpieczeństwo i higiena pracy, poczucie stabilności zatrudnienia,
- potrzeby przynależności – dobra atmosfera w pracy ze współpracownikami,
- potrzeby uznania – pochwały za szczególne wyniki (z zastrzeżeniem wysokiej wrażliwości i częstej frustracji u osób niepełnosprawnych z tytułu przesadności w pochwałach),
- potrzeby samorealizacji – zaufanie do podejmowanych decyzji przez osoby niepełnosprawne, wdrażanie zgłaszanych przez nie pomysłów, możliwość awansu.

Zestawienie wyników badań pozwoliło na ich prezentację w formie graficznej, jako współczesnej piramidy potrzeb osób z niepełnosprawnością (rys. 1).



Rys. 1. Piramida potrzeb osób z niepełnosprawnością
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wprawdzie w piramidzie potrzeb Maslowa rozróżniane są potrzeby niższego i wyższego rzędu (wskazuje się uporządkowany ciąg potrzeb, z których wyższe aktywizują się dopiero po zaspokojeniu niższych), to jednak w opracowanej piramidzie potrzeb osób z niepełnosprawnością to uporządkowanie nie występuje. Wynika to z następujących powodów:

- piramida potrzeb Maslowa odnosi się ogólnie do potrzeb wynikających z życia człowieka, natomiast piramida potrzeb osób z niepełnosprawnością dotyczy jednej z najważniejszych sfer życia, jaką jest praca,
- w przypadku pracy potrzeby pracowników nie muszą stanowić uporządkowanego ciągu i mogą się przeplatać. W przypadku odniesienia do ogółu życia konieczne jest uporządkowanie, czyli zaspokojenie najpierw potrzeb niższego rzędu, aby zaspokoić te wyższe.

Jak wspomniano, twórcy naukowej organizacji doceniali wagę właściwej atmosfery pracy i docenili pozytywny wpływ współpracy pracowników wykonawczych z kierownictwem przedsiębiorstwa na wydajność pracy. Niezbędne jest bezpośrednie okazywanie pracownikom dostrzegania ich efektywnej pracy. Należy też zachęcać pracowników niepełnosprawnych do ponoszenia większej odpowiedzialności za wykonanie zadań, nie rezygnując ze zlecania także zadań trudnych, które często są najbardziej interesujące.

Przedsiębiorstwo zatrudniające osoby z niepełnosprawnością powinno dążyć do zapewnienia warunków motywacyjnych pracowników, dostarczając im motywów do efektywnej pracy. Jak pokazują badania, najlepszym motywem wydaje się być dostosowanie miejsca pracy do potrzeb osób z niepełnosprawnością. Istotna jest też dla nich atmosfera w pracy – nawet bardziej niż wynagrodzenie i elastyczne formy czasu pracy. Podstawowym czynnikiem wpływającym motywująco na pracowników jest też sama możliwość i świadomość jej świadczenia.

5. Podsumowanie

Niejednokrotnie pracodawcy rezygnują z zatrudnienia osób z niepełnosprawnością, określając ich jako mniej wydajnych pracowników. Tymczasem postrzeganie pracowników przez pryzmat samej niepełnosprawności jako niewydajności jest błędne. Jak zauważają J. Berny, M.A. Leśniewski, P. Górski, pracodawca nie jest w stanie ocenić wydajności pracownika przed jego zatrudnieniem, gdyż jednym z głównych elementów decydujących o efektywności każdego człowieka jest motywacja. Pracownicy zachowują się w indywidualny, właściwy dla siebie sposób, zaspokajający ich wewnętrzne potrzeby, przy czym na proces motywacji składa się wiele tzw. motywów, czyli stanów organizmu, które wpływają na jego gotowość do rozpoczęcia lub kontynuowania układów reakcji, czynności i działań [14].

Motywacja odgrywa bardzo ważną rolę w działalności każdej organizacji, gdyż stanowi „siłę napędową” pracownika, dzięki której zaspokajane są nie tylko jego podstawowe potrzeby, ale również stanowi dla niego sens życia, co przekłada się na wyniki pracy, a to z kolei na wyniki i osiągnięcia przedsiębiorstwa [15].

Autorzy w dalszych badaniach zauważają potrzebę rozszerzenia instrumentarium badawczego o metodę hierarchizacji celów pracownika. Określeniem hierarchii wartości wybranych motywów, jakimi kieruje się pracownik podejmując i wykonując pracę, zajęli się Blum i Russ. Wyróżnili oni pięć czynników motywacji, na które składają się: awansowanie, długość dziennej pracy, pewność pracy, płaca, stosunki ze zwierzchnikami. Podstawą tej metody jest ankieta, której charakterystyczną cechą konstrukcji jest zasada kolejnego zestawiania każdego czynnika ze wszystkimi innymi i stawiania osoby badanej w sytuacji przymusowego wyboru przeciwstawianych sobie czynników. Osoba ta próbuje, poprzez przymusowy wybór, ustalić hierarchię celów [16].

Niezbędne są dalsze, jak wspomniano, rozszerzone badania nad potrzebami pracowników z niepełnosprawnością w miejscu pracy, które umożliwią sformułowanie ogólnych wytycznych co do zakresu zmian w organizacji procesu pracy, jak również pomogą w identyfikacji motywów wpływających na efektywną pracę osób niepełnosprawnych.

Literatura

- [1] **Stabryła A.:** *Podstawy zarządzania firmą. Modele, metody, praktyka.* Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001, s. 124.
- [2] **Gąciarz B., Giermanowska E. (red.):** *Zatrudniając niepełnosprawnych. Wiedza, opinie i doświadczenia pracodawców.* Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.
- [3] **Hasse J. (red.):** *Zatrudnianie osób z niepełnosprawnością.* Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- [4] **Wynne R., McAnaney D.:** *Employment and disability: Back to work strategies.* European Foundation for the Improvement of living and Working Condition, Luxembourg 2004.
- [5] **Karaś R.:** *Teorie motywacji w zarządzaniu.* Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 92.
- [6] **Kopertyńska M.W.:** *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka.* Placet, Warszawa 2008, s. 26.
- [7] **Pocztowski A.:** *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi.* Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2001, s. 89.
- [8] **Martyniak Z.:** *Historia myśli organizatorskiej.* Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 149.
- [9] **Martyniak Z.:** *Organizacja i zarządzanie. 70 problemów teorii i praktyki.* Antykwa, Kraków-Kluczbork 2001, ss. 73-74.

- [10] **Baruk A.:** *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Nr 6, 2009, ss. 11-17.
- [11] **Filek J.:** *Rozważania wobec fenomenu pomocy. Ekonomia społeczna*, Nr 2, 2011, ss. 7-20.
- [12] **Bińczycki B.:** *Etyczny i kulturowy kontekst zarządzania. UEK, Kraków 2013*, ss. 308-309.
- [13] **Dach Z.:** *Mikroekonomia. UEK, Kraków 2012*, ss. 33-34.
- [14] **Berny J., Leśniewski M.A., Górski P.:** *Motywacja w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza teoretyczna problemu. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Nr 92, Siedlce 2012, s. 80.
- [15] **Dejnaka A.:** *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie. Helion, Gliwice 2003*, ss. 133-134.
- [16] **Siewierski J.:** *Kontrola społeczna*, [w:] *Socjologia ogólna. Wybrane problemy. J. Polakowska-Kujawa (red.), SGH, Warszawa 2007*, ss. 83-104.

PYRAMID OF NEEDS OF PEOPLE WITH DISABILITIES AS A MANAGEMENT TOOL

Summary

Precursors of organization and management emphasized that employee productivity is determined by the degree of their satisfaction AT Work. Many studies of predecessors showed that a change in working conditions does not have a decisive influence on the development of productivity.

However, in the case of employment of people with disabilities the role of this factor increases dramatically. There is therefore a need for research on the needs of people with disabilities in the workplace that allow employers to introduce adequate changes in the organization of the work process.

The aim of the article is to present contemporary pyramid of needs of the worker with a disability. The model was constructed based on the classic theoretical solutions (Maslow's pyramid of needs and Hawthorne experiment), taking into account the results of pilot studies by the authors.

The article uses a professional and life experience of co-authors: listener of doctor studies at the Faculty of Management at the University of Economics in Krakow – as a student with hearing disabilities and lecturer responsible for cooperation with students with disabilities in the Chair of Management Process.

BEATA BOŁOZ

**Kolegium Ekonomiczno-Społeczne
Szkola Główna Handlowa w Warszawie**

ORGANIZACJA CZASU PRACY W SPOŁECZNOŚCIACH PONOWOCZESNYCH – ROZWAŻANIA TEORETYCZNO-KONCEPCYJNE

1. W poszukiwaniu cech postmodernistycznych w sposobie organizacji pracy

Significantly, many of these 'emotional' events occur outside normal working hours and so blur the boundaries between work and non-work, between who and what 'belongs' to the organization and who and what does not, functioning in important ways to breath life into managerially-inspired vision of organizations as emotionally-bound collectivities¹.

Obecnie zauważalne są poważne zmiany we współczesnym świecie. Tendencje kulturowe i cywilizacyjne odciskają swoje piętno w każdej dziedzinie życia, docierają do głębokich warstw egzystowania. Poprzednia *nowoczesność* kontynuatorska myśli oświeceniowej pokładająca nadzieję w rozumie organizowała normy społeczne wokół niej. Przejawiało się to silnym kapitalizmem, przemysłową produkcją, pochwałą indywidualizmu oraz dominacją idealistycznych i scjentystycznych przekonań. Wszystko zmieniała wielka wojna, przynosząc ze sobą zasadniczo różny ogląd na rzeczywistość. Nastąpiły przeciwstawne tendencje, które można przedstawiać jako opozycyjne zjawiska w sferze ekonomicznej, jak przejście ze społeczeństwa industrialnego do postindustrialnego, co oznaczało przejście z dominacji węgla i stali, klasy robotniczej, produkcji do cywilizacji informatycznej, gdzie dominuje *przemysł czysty*, czyli rozwiązania *high-tech*; rozrosła się również sfera usług, gdzie białe kołnierzyki stały się nową, masową *intelektualną siłą robotniczą*.

¹ F. Hancock, M. Tyler, *Work, Postmodernism and Organization: A Critical Introduction*, SAGE, London 2001, s. 141.

Przyniosło to poważne konsekwencje dla całej gospodarki, społeczności, kultury i etc. Zmianie uległa organizacja pracy. *Fordyzm* zastąpił *postfordyzm*, czyli kolejny post w kalejdoskopie zmiany po-nowoczesnej. W czasach fordyzmu nie wymagano specjalistycznych umiejętności, to nie wiedza wiodła tu prym, lecz nowoczesne zarządzanie i administracja, gdzie fragmentaryzacja pracy na pomniejsze jej składowe powodowała minimalne wymogi co do pracownika, który swoją pracę niewielkim nakładem umiejętności mógł wykonywać całe życie.

Tryby tej maszyny poluzowały wymogi gospodarki bazującej na wiedzy. *Postfordyzm* to odejście od wąskich specjalizacji do wysokiej specjalizacji i uczenia się nowych rzeczy w ciągłym doszkalaniu. Opanowywanie nowych umiejętności podniosło wymóg elastyczności wśród pracowników. Jednostka w takim środowisku jest również całkowicie mobilna, przemieszcza się swobodnie w czasie i przestrzeni realnej i tej wirtualnej², wychodząc naprzeciw nowym warunkom; zmienił się też charakter wykonywania pracy.

Można proces ten zobrazować na podstawie kultury organizacyjnej. Przejście z kultury produkcyjnej do kultury konsumpcyjnej dało w rezultacie maksymalizację w spożyciu i zaspokojeniu jak największej ilości potrzeb³. Współczesna organizacja pracy i wymóg elastyczności to nic innego jak *elastyczność kapitału ludzkiego i elastyczność organizacji pracy*, co jest tym samym, ale wielowymiarowym zjawiskiem. Elastyczność jest tu bardzo pojemna i rozciągała w przedmiocie organizacji pracy⁴.

Nie każdy gracz rynku nadąża za dokonanymi i dokonywanymi zmianami, zwłaszcza że postępują, wydaje się, coraz szybciej. Bywają firmy mające problem z całkowitym dostosowaniem się do nowych warunków ekonomiczno-społecznych w nowym porządku cywilizacyjnym. Może być temu winna kultura przedsiębiorstwa zakorzeniona silnie w poprzednim świecie. Wymogi rynku jednak bywają bardziej *przekonujące* w procesie dostosowywania organizacji do wymagań otoczenia; w rezultacie ich elastyczność zostaje zachowana na bezpiecznym poziomie, aby dostarczać zysk i funkcjonować⁵. Ponowoczesność odchodzi też zdecydowanie od masowej przemysłowej siły roboczej, czy ogólnie podobnej masowej rekrutacji, np. armii. Jest natomiast nakierowana na poszuki-

² Płachciak A., *Moralne dylematy rozwoju społeczeństw ponowoczesnych*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym 2008, Vol. 11, nr 1, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, s. 195.

³ Gunia A., *Wgląd w epokę ponowoczesną?*

http://www.academia.edu/1924245/Wgl%C4%85d_w_epok%C4%99_ponowoczesn%C4%85

⁴ Więcej [w:] Skowron-Mielnik B., *Elastyczna organizacja pracy*, Zeszyty Naukowe 2010, nr 148, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ss. 116-140.

⁵ Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 167.

wanie konsumentów. Skontrastowanie tego sformułowania pochodzi od sposobu formowania człowieka ponowoczesnego, poddanego dyktandu wszechobecnej i ogarniającej konsumpcji. Przejaw *nowego człowieka* określa jego specyfikę tożsamości ulepionej z rzeczywistości, którą rządzi konsumpcja, z jej pokusami, rosnącymi pragnieniami i ulotnymi zachciankami. Próżno szukać w niej uśrednień i złotego środka w ujednolicaniu nowych *twardych* wartości, będących silnym kręgosłupem nadającym sens człowieczego życia. Za główną cnotę takiego społeczeństwa uchodzi *umiejętność sprostania nadarzającej się okazji i rozbudzenia w sobie pragnień na rzecz osiągnięcia nowych, nieznanych wcześniej podniet*⁶. Przekładając to na organizację pracy, nowa rzeczywistość wnosi nowe punkty odniesienia w organizacji zasobów ludzkich, jak: niestabilność, niepewność, elastyczność, ryzyko, efekt i szybkość oraz pewną prostotę dostępu do zasobów przy jednoczesnym potencjalnym braku kontroli nad zasobami, o które trzeba zabiegać już nie tylko w postaci strukturalnej i instytucjonalnej, ale na gruncie emocjonalnych odruchów, by być atrakcyjnym produktem dla potencjalnego uczestnika życia danej organizacji. Można pójść dalej i za słowami Lafargue'a postulować, że *praca jest w najlepszym wypadku jedynie preludium do wypoczynku i kreatywności*⁷. Pomysłowość i zadowolenie przychodzi wraz z czasem wolnym.

Zniesienie pracy, które się dokonało to nie tylko mniejsza ilość czasu pracy wymuszona automatyzacją, ale mniejsza ilość towarów produkowanych tylko w celu gromadzenia kapitału.

Zniesienie tradycyjnej pracy ma przede wszystkim wyeliminować upokarzającą pracę najemną. Kapitalizm wiąże system pracy najemnej z takimi kategoriami jak: bezrobotny, pracujący, pracownicy i młodzież kształcąca się, ale będąca zatrudniona dopiero w przyszłości. Obecnie kategorie te zostały rozluźnione. Dokonano redefinicji powiązanego z pracą czasu wolnego, który nie może się odbywać w systemie, kiedy inni muszą pracować. Dzielenie *czasu wolnego* obecnie może odbywać się równolegle (Facebook i inne media). Sztywność poprzedniego reżimu powodowała, że czas wolny nie należał do kategorii organizacji pracy, był czymś obcym. Całe otoczenie jednostki było poddane wymogom ciśnienia handlowego, trzymając jednostkę w ryzach obowiązku (nikt nie mógł jej uwolnić od niego). Taki rozdział przynosi konsekwencję rozdziału na jednostkę pracującą i konsumującą.

⁶ Bauman Z., *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000, s. 95
i Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 119.

⁷ Kaltwasser M., *The work-life (dis-)balance of a creative family in the postmodern age Culture, Not Profit: Readings for Artworkers*, The Journal of the Free Slow University of Warsaw, Volume 1, s. 1.

http://www.koebberlingkaltwasser.de/uploads/4/1/7/3/4173988/workinglife_balance.pdf

Nie tylko kategorię wolnego czasu pomijał dawny system. Ideologia przemysłowej pracy pominęła inne działania, jak np. związane z gospodarstwem domowym, do których tradycyjnie delegowano kobiety. Nowy porządek zakłócił ten model płci. Uzyskały one inne wartości również dla organizacji i wymogów pracy. Elastyczne, niehierarchiczne otoczenie mogło odpowiadać szerzej na działania jednostki zatopionej w innym scenariuszu działania. Pomimo że nowa klasa to nie tylko środowisko artystów, można jednak się doszukiwać wielu elementów z tzw. klasy kreatywnej, jeśli chodzi o nowy porządek *pracy nieprzymusowej*. Jednak czy mogą być wzorcem dla nowej kultury pracy⁸?

Kolejną oprawą teoretyczno-koncepcyjną dla naszych rozważań jest teoria sieci z jego kluczowym przedstawicielem Manuelem Castellsem. Ten Katalończyk wysunął teorię, w której sieć jest konsekwencją układu obecnego porządku organizacyjnego oraz pewnego uwolnienia struktur.

Sieć bywa *efektem najczęściej masowego usamodzielniania się lub współpracy małych organizacji, których skala działań ograniczałaby rozwój, dostęp do innych rynków*⁹.

W obecnej sytuacji, kiedy w układzie sieci wszystkie jej elementy usamodzielniają się organizacja sieciowa przechodzi w wirtualną.

Dostęp do przestrzeni wirtualnej daje możliwość jednostce realizowania i zwiększania możliwości oraz sposobności jej instrumentalnej wolności wynikającej z dostępu do sieci (oczywiście jest to w procesie stawania się). Konsekwencją też jest m.in. niezwiązanie ściśle z konkretnym miejscem; czas pracy już nie jest wyznacznikiem pory aktywności. Osłabienie więzi pracownik-pracodawca występuje, gdy np. jednostka pracuje w domu, stając się pracownikiem kontraktowym¹⁰. Dokonuje się fragmentaryzacja¹¹ sektora wytwórczego i usługowego. Nowy model stosunku pracy daje wyraz koncepcji zatrudniania portfelowego (*portfolio working*). Osoby mogą pracować jako samozatrudnione dla więcej niż jednego przedsiębiorstwa¹². Wspólna praca już nie wymusza koncentracji przestrzennej i nie wymaga fizycznego związku w erze nowych mediów¹³.

⁸ Ibidem.

⁹ Maj I., *Homo symbolicus a homo economicus*, [w:] Zeszyt Nr 8, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Problemy globalizacji i regionalizacji*, część 1, Woźniak M. (red.), Wyd. Mitel Rzeszów 2006, s. 215.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Jako współczesna rekompozycja społecznego świata, [w:] Pomorski J., *Fragmentaryzacja jako proces ponowoczesny, Rekompozycja poprzez fragmentaryzację* Euro-limes 2006, nr 1 (6), s. 1.

¹² Maj I., *Homo symbolicus a homo economicus...*, op. cit.

¹³ Pomorski J. *Fragmentaryzacja...*, op. cit., s. 5.

Manuel Castells w swoich rozważaniach o wieku informacji i jego późniejszy krytyczny, dobroniosny głos w postaci Felixa Staldera¹⁴ jest wagą naszych czasów dla koncepcji kapitalizmu informacyjnego, źródła nowych wartości oraz usieciowienia zarządzania. Felix Stalder dodatkowo odważył się o uzupełnienie własne teorii przestrzeni przepływów i pojęcia sieci. Inspiracja Castellsa nowymi technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi w zglobalizowanym świecie wodzi prym we współczesnym świecie dynamicznych przemian¹⁵. Ich podstawą jest twierdzenie, że stajemy się obecnie świadkami odejścia zintegrowanych hierarchii do elastycznych sieci.

Jego książki przynoszą najważniejsze tezy niosące konsekwencje dla organizacji pracy, w tym czasu pracy:

- załamanie rytmów i wzorców biologicznych: w społeczeństwie sieciowym załamuje się rytm, zarówno biologiczny, jak i społeczny, w tym cyklu życia, co daje swój wyraz w zmianie chronologii czasu pracy, w miejsce wzorców biologicznych weszły wzorce społeczne, jak edukacja, kariera, czas pracy itd.,
- bezczasowy czas: występuje w momencie zakłócenia sekwencji porządku zjawisk (w jakimś kontekście), jest natychmiastowy, powoduje jego zachwianie paradygmat informacyjny oraz sieciowe społeczeństwo. Te *zakłócenia* mogą być powodem zachodzącej kompresji,
- kompresja czasu i przestrzeni: niezwykła prędkość przemian, która powoduje, że przestrzeń przestaje mieć znaczenie, co jest paradoksem wirtualnego świata i jej bohaterów, którzy nie mogą zaistnieć w realnym czasie i przestrzeni,
- kapitalistyczna restrukturyzacja: przeobrażenie w strukturze zatrudnienia i zmiana charakteru kapitalizmu, elastyczne modele, zmiana stosunku do czasu,
- czas zegarowy: jego przemiana z końca wieków średnich, przez etykę protestancką, później pozytywistyczną i taylorystyczną, kończy się makdonaldyzacją i kompresją czasoprzestrzeni,
- organizacja społeczeństwa: społeczeństwo zorganizowane wokół procesów, zaangażowanie bezpośrednio osób,
- dywersyfikacja czasu pracy: jedni mają więcej czasu, inni mają go mniej, poczucie wolności od chronologicznych ograniczeń, odrzucenie zegarowego czasu pracy pracownika na rzecz czasu *ponadczasowego*¹⁶,

¹⁴ Stalder F., *Manuel Castells and the Theory of the Network Society*, Polity Press, Cambridge 2006.

¹⁵ Porównuje się go z Marksem i Weberem.

¹⁶ Castells M., *Sieci oburzenia i nadziei: Ruchy społeczne w erze Internetu*, tłum. Olga Siara, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 214 za:

<https://quizlet.com/23502124/manuel-castells-społeczenstwo-sieci-do-eseju-flash-cards/>
21.05.2015 i Ślosarski B., *Opór w społeczeństwie sieci? Praktyka teoretyczna*, nr 2, 2014.

- kompresja czasoprzestrzeni: czas jako zasób, zróżnicowanie społeczne ze względu na zasoby czasu, czas wyznacza bieg innym strukturom,
- transformacja czasu: powodowana przemianami sfery technologicznej, transformacja jako jedna z ważniejszych wyznacza bieg współczesnych społeczeństw,
- liczba godzin pracy: definiuje doświadczenie człowieka¹⁷.

Tak zwane podejście modernistyczne do organizacji zakłada ogólnie takie tendencje, jak: fragmentaryczność, złożoność, kwestionowanie, wieloznaczność¹⁸.

Są to zgoła inne poglądy niż przedstawione przez Durkheima i Webera na przemiany w stosunku pracy. Praca dla społecznego funkcjonowania i zmiany rynku pracy to dla E. Durkheima źródło przemian solidarności społecznej, a dla M. Webera jedna z głównych przyczyn formowania się kapitalizmu¹⁹. Tymczasem wymogi skuteczności i wydajności to badanie dwóch czynników: metod pracy jako sposobu dającego najlepszy efekt wykonania pracy oraz czasu pracy – ile potrzeba czasu, aby wykonać pracę²⁰. W sytuacji postmodernizmu przedmiotem zainteresowań jest interpretacja przez uczestników organizacji nowej sytuacji społecznej, gdzie odgrywają oni swoje role organizacyjne, w których dochodzi do wartościowania, emocji i konkretnych postaw. Przekłada się to na zachowania organizacyjne oraz potencjału społecznego organizacji²¹. Jak zauważa Zygmunt Bauman w takim świecie ponowoczesnym, gdzie życie jest chybotałe, brak jest fundamentów, istnieje potrzeba nowych formuł, pewności i uproszczeń, co w naukach zarządzania powoduje nieustanne poszukiwanie magicznych formuł na sukces, lansując m.in. takie chwytliwe hasła, jak *continuous improvement*, *reengineering*, *benchmarkig*, *best practices*²². W praktycznym ujęciu obserwujemy zmiany czasu pracy na formy bardziej elastyczne, gdzie *pracodawca będzie zobowiązany do prowadzenia rozkładu czasu pracy swoich pracowników w formie pisemnej lub elektronicznej*. Istnieją też zagrożenia z tym związane, ponieważ *okres, na jaki taki rozkład czasu pracy ma być sporządzony, nie musi się pokrywać z okresem rozliczeniowym, co jest szczególnie istotne*

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 141.

¹⁹ Adamska M. (red.), *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa 2008, s. 20.

²⁰ Czas pracy mierzony np. za pomocą zegarka, badanie metod pracy bardziej złożonym badaniem.

Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 167.

²¹ Kostera M., *Postmodernizm w zarządzaniu*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 9.

²² Ibidem, s. 10.

w przypadku wprowadzenia długiego okresu rozliczeniowego. Maksymalny dobowy czas pracy pracownika będzie nadal zależał m.in. od systemu czasu pracy, jednak przedłużony okres rozliczeniowy będzie umożliwiał kumulację godzin nadliczbowych przy jednoczesnym odroczeniu terminu rekompensaty za taką pracę²³.

2. Praktyka organizacji pracy

Aktywne poszukiwanie rozwiązań

*Doświadczenie uczy, że każda, nawet najlepsza, metoda pracy może zostać ulepszona. Jeżeli my tego nie zrobimy, na pewno zrobią to inni*²⁴.

Sam układ i założenia czasu pracy stają pod silnym zapytaniem, jeśli chodzi o dzisiejszą praktykę zarządzania. Nowe trendy i tendencje oraz wszechobecna efektywność i prosty fakt kurczenia się czasu (w pozytywnym ujęciu jako kompresji i negatywnym – jako jego brak) konfrontują stare zasady tkwiące jeszcze silnie w naszej rzeczywistości prawnej, administracyjnej, organizacyjnej, czy też o podłożu społeczno-kulturowym. Kolejno stosowano proces benchmarkingu, gdzie fundamentem w rozwijaniu analizy i uczenia się jest proces, czyli co robią ludzie. Mechanizmom tym trzeba się przyjrzeć, by zaobserwować najlepsze praktyki, również w pracy pojedynczych osób. Organizacja procesowa to określenie organizacji, gdzie praca zorganizowana jest wokół procesów (zmniejsza się do minimum punkty zatwierdzania czynności lub deleguje zadania dalej)²⁵. Proces jednak musi uwzględniać czynnik ludzki. Analiza procesów zarządzania to poddawanie status quo ciągłej redefinicji, np. w sytuacji, gdy organizacja osiąga stan, w którym ludzie przez długi czas są zmuszani do pracy w godzinach nadliczbowych albo praca w ogóle nie daje im już przyjemności, jest to już powód, by zastanowić się, czy dalsze oszczędności w ramach zachowywania,

²³ Nowelizacja Kodeksu pracy miała dać możliwość bardziej racjonalnej organizacji czasu pracy. Wydłuża okres rozliczeniowy z 4 do 12 miesięcy, co daje przedsiębiorcy potencjalnie możliwość dostosowania zapotrzebowania na daną pracę wedle bieżących potrzeb.

Niedbał J., *Na czym będzie polegał elastyczny czas pracy?* Za: 2013-08-23 <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Na-czym-bedzie-polegal-elastyczny-czas-pracy-2884031.html> 21.05.2015

²⁴ Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 168.

²⁵ Bramham J., *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 84.

czy wprowadzania, procesów są możliwe i warte rozważania. Procesy nawet najlepsze należy wprowadzać po uwzględnieniu wszystkich czynników²⁶.

Analogicznie w mikroskali, kiedy mówimy o organizacji pracy własnej, niezależnie od naszej efektywności i samopoznania, należy uwzględnić rady dla skutecznego menedżera:

Choćbyś nie wiem jak się starał, nie możesz zrobić wszystkiego, co byś chciał.

Oznacza to, że musisz stosować różne sposoby ograniczania obciążenia pracą, takie jak:

- *delegowanie obowiązków,*
- *pomijanie mało istotnych zadań*²⁷.

Metoda Ivy Lee również kładzie nacisk na organizację własnego czasu pracy. Powinno ustalić się około pięć najważniejszych spraw na następny dzień. Samodyscyplina odnosi się do skutecznego gospodarowania własnym czasem i odnosi się do planowania²⁸. Proces ten funkcjonuje w oderwaniu od firmy i jest niezbędny do osiągania wyników w warunkach kompresji czasu i miejsca pracy.

Kolejnym reorganizatorem formuły przebiegu pracy pracowników w związku z jej wykonywaniem są narzędzia i odpowiednie media im towarzyszące. Ich użycie determinuje cenzus powstania społeczeństwa informacyjnego²⁹, ponieważ kiedy stopień komplikacji rozwoju społeczno-ekonomicznego wymusza użycie narzędzi, bez których nie jest możliwe zgromadzenie, przetwarzanie i zużytkowanie ogromnej ilości informacji, panowanie nad szumem informacyjnym, a co dopiero zarządzanie nim tylko za pomocą mózgu i tradycyjnych narzędzi i nośników staje się niewykonalne³⁰. Wśród form najpopularniejszych nowych form organizacji pracy, dostępnych obecnie i wykorzystywanych w przedsiębiorstwach należy wymienić telepracę, czyli biuro w domu, pracę zdalną, pracę na odległość, teleworking – świadczenie pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa,

²⁶ Ibidem, s. 99.

²⁷ Peeling N., *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 109.

²⁸ Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania...*, op. cit., ss. 160-162.

²⁹ Termin „społeczeństwo informacyjne” jest często używany w literaturze ekonomicznej, zwłaszcza z zakresu marketingu i badań rynkowych. Pojęcie to wprowadził do literatury, prawdopodobnie po raz pierwszy, japoński uczonec T. Umesamo w 1963 roku. Spopularyzował je natomiast inny przedstawiciel japońskiej nauki – K. Koyama w rozprawie *Introduction to Information Theory* w 1968 roku. W Europie terminu „społeczeństwo informacyjne” po raz pierwszy użyto we Francji w 1978 roku, w USA zaś rozpowszechnił się on w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, [w:] Robert Pieczykolan R., *Informacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 12.

³⁰ Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A., *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009, s. 13.

pozostając jednak w kontakcie z przełożonymi i współpracownikami za pomocą urzędzeń³¹.

Inne kryteria, które można rozpatrywać jako determinanty społeczeństwa informacyjnego to, obok kryterium technologicznego, kryterium przestrzenne, kulturowe, ekonomiczne i fachowo-zawodowe³². Przestrzeń, która odgrywa coraz mniejszą rolę, jest bliższa i coraz bardziej osiągalna w mniejszym odcinku czasu i nie stanowi bariery zasadniczej dla wykonywania pracy. Odnosi się to oczywiście do tej części gospodarki sterowanej wiedzą i innowacją oraz nowymi rozwiązaniami organizacyjnymi (z zasady gospodarki opartej na wiedzy). Kulturowe otoczenie, również podległe coraz większej internacjonalizacji, nie stanowi swoistej przeszkody w dokonywaniu zmian.

Inne czynniki przemawiające za dokonywaniem zmian w układzie pracy, jej czasu i ogólnej organizacji, będące punktem wyjścia do rozważań, to reguły nowej gospodarki według Kevina Kelley'go:

- wszechobecność decentralizacji,
- spirala korzyści,
- wartość powszechności,
- wartość technologii,
- wzrost sieci,
- obiektywizacja pozycji firmy,
- znaczenie przestrzeni,
- znaczenie przepływu,
- znaczenie relacji,
- znaczenie szansy³³.

Na szczególną uwagę zasługuje powszechna decentralizacja i tendencja do spłaszczania struktur oraz wzrost usieciowienia (powstawania sieci). Przepływy, radzenie sobie z przestrzenią, mnożenie relacji i ich produkcja, dzięki mediom powodują spiralę powszechnej korzyści, ciągłych nowych szans i ogólnie obiektywizację³⁴ pozycji firmy. Przekazywana informacja bowiem jest tutaj podstawową kategorią ekonomiczną³⁵, która definiuje i organizuje inne, jak przestrzeń czy czas.

³¹ Stabryła A. (red.), *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 106.

³² Dziuba D, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, ss. 15-16.

³³ Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Kraków 2004, s. 94.

³⁴ Poddawanie ciągle redefinicji i konfrontacji, co przekłada się na bardziej rzeczywisty obraz organizacji w swoim środowisku.

³⁵ Pieczykolan R., *Informacja marketingowa...*, op. cit., s. 17.

Kiedy pozbawimy jednostkę ryz czasu i miejsca wykonywania pracy, należy ukształtować pewien kanon oczekiwań, wartości i skuteczności, pomocny w osiągnięciu celów organizacji. Jedną z nich jest motywacja, jak głosi w swojej książce Michael Ward: *jeżeli ludzie są dobrze umotywowani do pracy, to zarówno kierowanie nimi, jak i odnoszenie sukcesów będzie znacznie prostsze*³⁶. Kontrola miejsca i czasu nie ogranicza innych form kontroli. Takie *stanowisko pracy* wymaga pewnych cech jednostki, jak utrzymywanie motywacji wewnętrznej, czyli *umiejętności wykazywania się wynikami w swojej pracy*³⁷ oraz umiejętności miękkich, jak negocjowanie swojej roli w organizacji, co przyczynia się do poprawy *efektywności ich pracy oraz większej harmonii we współdziałaniu*³⁸. Wśród najważniejszych narzędzi motywowania pracowników bodźcami niematerialnymi można uznać:

- listy referencyjne,
- publiczne dowody uznania,
- przydział zadań,
- elastyczny czas pracy,
- udogodnienia związane z pracą,
- nowe narzędzia pracy³⁹.

Natomiast do popularnych stresorów związanych z pracą zawodową, mających wpływ na reorganizację czasu i miejsca pracy można zaliczyć:

- przeciążenie pracą fizyczną, tj. nałożenie na pracownika nadmiernych zadań wymagających wysiłku fizycznego i prowadzących do wyczerpania się jego sił – w niewystarczającej jednostce czasu,
- ogólne przeciążenie umysłowe, którego wskaźnikiem jest obniżenie poziomu funkcjonowania umysłowego (procesów myślenia, pamięci, uwagi), a także nadmierne uproszczenie czynności czy też zmiana czasu wykonywania zadań,
- jakościowe przeciążenie pracą polegające na wykonywaniu zadań złożonych, niejasnych, konfliktowych, czyli: presję czasu, monotonię, brak wsparcia społecznego, niesprawiedliwe traktowanie przez przełożonych, polegające najczęściej na faworyzowaniu innych,
- brak wyraźnych osiągnięć w pracy zawodowej lub
- brak możliwości współdecydowania,
- brak uznania społecznego w swoim środowisku pracy⁴⁰.

³⁶ Ward M., *50 najważniejszych problemów zarządzania...*, op. cit., s. 118.

³⁷ Ibidem, s. 120.

³⁸ Ibidem, s. 137.

³⁹ Niedbała B., *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 159.

⁴⁰ Trudno analizować na bieżąco źródła stresu i konfliktów. Bowiem źródłem stresu w miejscu pracy może być czynnik zarówno fizyczny, społeczny, jak i wynikający ze

Jak widzimy wiele sytuacji stresogennych jest związanych z samym miejscem pracy i sposobem jej organizacji niż rodzajem pracy. Nowe formy organizacji czasu i miejsca pracy mogą się przyczynić do większego zadowolenia z pracy pracowników, zmniejszenia czynników niekontrolowanych w organizacji, które mają wpływ na relacje nieformalne w organizacji, jak i możliwość współdecydowania. Samodzielny wkład w pracę pracownika poprzez jej organizację i propozycję jej wykonania (możliwość jej reorganizacji według nowej formuły czasowej) daje odczucie partnerstwa, a nie podległości. Ograniczenie czynnika psychologicznego w postaci presji miejsca pracy dla niektórych pracowników może wpłynąć na wyniki pracy. Rozwiązuje też problem *pustych godzin pracy*. Formuła ta może częściowo odciążyć managera w jego obowiązkach. Taka forma pracy sama w sobie może być formą nagrody dla pracownika, nawet przyjęta w ramach jednego dnia w tygodniu.

3. Podsumowanie

Standardy warunków pracy, w tym miejsca jej wykonywania, bywają często niedoceniane. Zazwyczaj też muszą być dostosowane do wytycznych organizacji, jeden kompromis zazwyczaj jest osiąganym w przypadku przystosowania miejsca pracy pod względem preferencji kulturowych. Fizyczne warunki pracy budzą najwięcej kontrowersji wśród pracowników, bo są bezpośrednio związane z efektywnością i samopoczuciem⁴¹, dlatego warto kreować kulturę organizacji, gdzie takie potrzeby mogą być artykułowane. Dodatkowo różne sprzeczne oczekiwania i postawy mogą wpływać na to zrozumienie. Niektórzy pracownicy, jak konsultanci, mogą posiadać mentalność bardziej najemnika niż etatowca. Traktują

specyfiki danej organizacji. Czynniki tkwiące w samej pracy to czynniki związane z jej czasem i miejscem jej wykonania: praca zmianowa, presja czasu, zbyt duże obciążenie pracą, środowisko fizyczne (hałas, oświetlenie, temperatura). Druga grupa to stosunki społeczne w miejscu pracy, czyli niezdolność do podporządkowania się, brak wsparcia społecznego, złe stosunki z podwładnymi lub przełożonymi, brak perspektyw zawodowych. Trzecia grupa to struktura organizacyjna, jak: zła komunikacja, nieadekwatna do roli odpowiedzialność, zły klimat organizacyjny, zły styl zarządzania. Wśród czynników źle wpływających na przyjęcie nowego wymiaru pracy mogą być stresory pozaorganizacyjne: problemy rodzinne i kryzysy życiowe, problemy finansowe, konflikt między wymaganiami rodziny a wymaganiami organizacji.

Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 20.

⁴¹ Peeling N., *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 73.

współpracę bardziej na zasadach kontraktu⁴², a nie związania z organizacją i zespołem.

Nowa organizacja pracy powinna posiadać odzwierciedlenie w dokumentach programowych i organizacyjnych. Za przykład może służyć cel Definicji Procesu Organizacyjnego w książce *CMMI – Doskonalenie procesów w organizacji*⁴³, tj. podtrzymywanie i ustanowienie użytecznego procesu organizacyjnego, jak i określonych standardów środowiska pracy. Definiuje się dla tych celów zbiór Standardowych Procesów Organizacyjnych, takich, które faktycznie będą wykorzystywane w danej organizacji. Dodatkowo w dalszych krokach ustala się polityki organizacyjne, standardy, procedury, szablony dokumentów, wytyczne, listy kontrolne. Ostatni obszar stanowi opracowanie i podtrzymywanie standardów środowiska pracy. Mogą być specjalne, unikalne dla potrzeby organizacji⁴⁴.

Literatura

- [1] **Adamska M. (red.):** *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, Difin, Warszawa 2008.
- [2] **Bartkowiak G.:** *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [3] **Bauman Z.:** *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2000.
- [4] **Bauman Z.:** *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
- [5] **Borowiecki R., Kwieciński M.:** *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Zakamycze, Kraków 2004.
- [6] **Bramham J.:** *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- [7] **Castells M.:** *Sieci oburzenia i nadziei: Ruchy społeczne w erze Internetu*. Tłum. Olga Siara, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013 za: <https://quizlet.com/23502124/manuel-castells-spoleczenstwo-sieci-do-esaju-flash-cards/> 21.05.2015.
- [8] **Chrapko M.:** *CMMI – Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [9] **Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Arkadiusz Wódkowski A.:** *E-usługi, a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- [10] **Dziuba D.:** *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
- [11] **Gunia A.:** *Wgląd w epokę ponowoczesną?*

⁴² Ibidem, ss. 95-99.

⁴³ Chrapko M., *CMMI – Doskonalenie procesów w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, ss. 39-46.

⁴⁴ Ibidem.

- [12] **Hancock F., Tyler M.:** *Work, Postmodernism and Organization: A Critical Introduction*, SAGE, London 2001.
- [13] http://www.academia.edu/1924245/Wgl%C4%85d_w_epok%C4%99_ponowoczesn%C4%85 21.05.2015.
- [14] http://www.koebberlingkaltwasser.de/uploads/4/1/7/3/4173988/workinglife_balance.pdf 21.05.2015.
- [15] **Kaltwasser M.:** *The work-life (dis-)balance of a creative family in the postmodern age Culture, Not Profit: Readings for Artworkers*. The Journal of the Free Slow University of Warsaw, Volume 1.
- [16] **Kostera M.:** *Postmodernizm w zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- [17] **Niedbał J.:** *Na czym będzie polegał elastyczny czas pracy?*
<http://www.bankier.pl/wiadomosc/Na-czym-bedzie-polegal-elastyczny-czas-pracy-2884031.html> 21.05.2015.
- [18] **Maj I.:** *Homo symbolicus a homo economicus*, [w:] Zeszyt Nr 8, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Problemy globalizacji i regionalizacji*, część 1 Woźniak M. (red.), Wyd. Mitel Rzeszów 2006.
- [19] **Martyniak Z.:** *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- [20] **Niedbała B.:** *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [21] **Peeling N.:** *Błyskotliwy menedżer. Co dobry menedżer wie, robi i mówi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- [22] **Pieczkolan R.:** *Informacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
- [23] **Plachciak, A.:** *Moralne dylematy rozwoju społeczeństw ponowoczesnych* „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, Vol. 11, nr 1, Archidiecezjalne Wydawnictwo Łódzkie, 2008,
- [24] **Pomorski J.:** *Fragmentaryzacja jako proces ponowoczesny, Rekompozycja poprzez fragmentaryzację*, Euro-limes, nr 1 (6), 2006.
- [25] **Skowron-Mielnik B.:** *Elastyczna organizacja pracy*, Zeszyty Naukowe, nr 148, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, 2010.
- [26] **Ślosarski B.:** *Opór w społeczeństwie sieci?* Praktyka teoretyczna, nr 2(12), 2014.
- [27] **Stabryła A. (red.):** *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- [28] **Stalder F.:** *Manuel Castells and the Theory of the Network Society*, Polity Press, Cambridge 2006.
- [29] **Ward M.:** *50 najważniejszych problemów zarządzania*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

KAROLINA BRZEZIŃSKA

**Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

KLUCZOWA ROLA PODNOSZENIA KOMPETENCJI PRZYWÓDCZYCH MENEDŻERÓW LINIOWYCH

W artykule przedstawiono problematykę podnoszenia kompetencji przywódczych przez menedżerów liniowych. Wszelkie zaniedbania w tym zakresie są uwarunkowane brakiem należytej uwagi organizacji dotyczącej opisywanej tematyki oraz prowadzą do negatywnych doświadczeń zatrudnionych. Rozbieżność pomiędzy oczekiwaniami a faktycznymi zachowaniami w procesie kierowania skłania ich podwładnych do zmiany pracodawcy. Na podstawie odpowiedzi respondentów należy stwierdzić, iż na etapie procesów rekrutacyjnych, występują nieprawidłowości w ocenie kompetencji przywódczych kandydatów. Celem artykułu jest przedstawienie opinii pracowników dotyczących konieczności podnoszenia kompetencji przywódczych menedżerów liniowych oraz zwrócenie uwagi na cechy osobowościowe, które predysponują do pełnienia roli przywódcy w przedsiębiorstwie oraz wpływają na dynamikę karier zawodowych. Wyniki badań empirycznych potwierdzają zależność pomiędzy występowaniem pewnej gamy cech osobowościowych a ścieżkami karier pracowniczych.

Słowa kluczowe: przywództwo, kierownicy liniowi, kariery zawodowe.

1. Wprowadzenie

W dobie znacznego wzrostu oddziaływania kapitału ludzkiego na osiągnięte wyniki finansowe przez przedsiębiorstwa oraz wzmożonej konkurencji o najbardziej wartościowych pracowników, organizacje powinny zmienić sposób doboru kierowników liniowych, którzy niejednokrotnie stanowią słaby punkt firm oraz bezpośrednio przyczyniają się do odejścia pracowników określanych mianem ‘high performers’ lub tzw. talentów [1]. Przyczyną takiej sytuacji jest rozbieżność pomiędzy oczekiwaniem przełożonego i pracownika. Najczęściej jest to spowodowane brakiem odpowiednich kompetencji menedżerów liniowych, którzy niejednokrotnie są świetnymi specjalistami, jednak brak im umiejętności przewodzenia [2]. Celem niniejszego artykułu jest zaznaczenie potrzeby rozwijania kom-

petencji przywódczych na tym poziomie zarządzania organizacjami [3]. Istotne było poznanie opinii zatrudnionych dotyczących opisywanej problematyki oraz znalezienie odpowiedzi na pytania, jakie umiejętności są najbardziej pożądane przez pracowników u ich bezpośrednich przełożonych oraz jakie cechy i umiejętności wpływają na dynamikę karier zawodowych.

2. Wyniki badań własnych

Badania empiryczne zostały przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego. Wzięło w nich udział 130 osób, 100 respondentów jest zatrudnionych w sektorze wysokich technologii [4]. Wśród ankietowanych przeważali mężczyźni, łącznie stanowili oni 55% wszystkich badanych. Większość z nich legitymowała się średnim i wyższym wykształceniem. 14% respondentek posiadało wykształcenie wyższe, 22% średnie. Udział absolwentek szkół zawodowych i podstawowych kształtował się kolejno na poziomie 6 i 3%.

Podział badanych ze względu na płeć przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 1. Płeć badanych
Źródło: opracowanie własne.

Resumując, większość badanych stanowili mężczyźni, co potwierdza powszechnie panującą opinię jako o grupie, która przeważa w ‘nowych technologiach’ [5].

W celu uzyskania pełniejszego obrazu na temat badanej grupy zapytano o ich wiek.

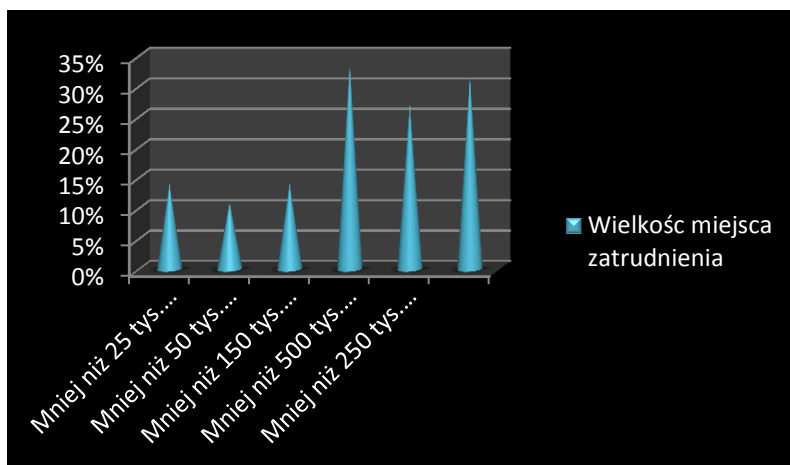


Rys. 2. Wiek respondentów

Źródło: opracowanie własne.

Wśród respondentów przeważały osoby w wieku 23-27 oraz 36-40, stanowiły one kolejno aż 25% i 22% wszystkich badanych. Byli oni grupą docelową badania, pozwalającą na stwierdzenie oczekiwań osób posiadających już doświadczenie zawodowe, jednak stojących przed największymi wyzwaniami zawodowymi. Respondenci w wieku do 22 lat, 27-35 oraz powyżej 50 lat stanowili około 18% grupę wśród badanych.

Będąc w posiadaniu informacji na temat płci i wieku respondentów, zadano pytanie o wielkość miejsca zatrudnienia. Taki zabieg miał na celu sprawdzenie w dalszym postępowaniu opinii na temat większej dostępności stanowisk dla pracowników wiedzy.



Rys. 3. Preferowane wielkości miast zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne.

Analizując dane uzyskane podczas badania, należy zauważyć, iż aż 34% badanych mieszkało w dużych miastach (powyżej 500 tys. mieszkańców), a 32% ankietowanych w największych ośrodkach gospodarczych na terenie Polski (powyżej 500 tys. mieszkańców). Zbliżoną grupę reprezentowały osoby zamieszkałe gminy o więcej niż 250 tys. mieszkańców. Ankietowani pochodzący z najmniejszych miejscowości stanowili przeciętnie 14% grupę badanych. Następnie obliczono poziom korelacji pomiędzy wielkościami – miasta zatrudnienia oraz pracy. Wyniki zostały przedstawione w tabeli poniżej.

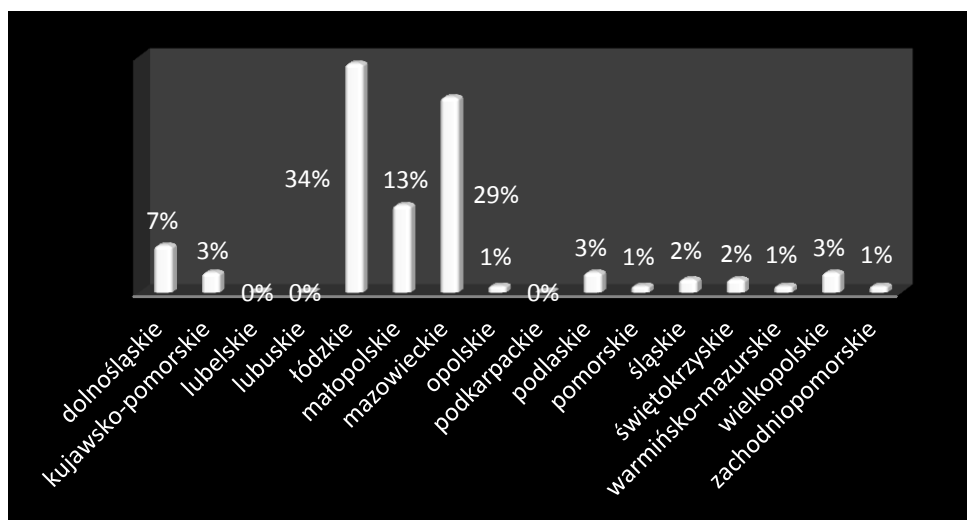
Tabela 1. Wskaźnik korelacji Pearsona

		do 9	10-49	50-249	powyżej 249
do 9	Korelacja Pearsona	1	-,764	,527	,358
	Istotność (dwustronna)		,077	,283	,486
	N	6	6	6	6
10-49	Korelacja Pearsona	-,764	1	-,274	-,066
	Istotność (dwustronna)	,077		,599	,901
	N	6	6	6	6
50-249	Korelacja Pearsona	,527	-,274	1	-,306
	Istotność (dwustronna)	,283	,599		,555
	N	6	6	6	6
powyżej 249	Korelacja Pearsona	,358	-,066	-,306	1
	Istotność (dwustronna)	,486	,901	,555	
	N	6	6	6	6

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższych danych należy stwierdzić, iż istnieje zależność pomiędzy tymi zmiennymi. [6] Im większe miasto, na terenie którego pracują ankietowani, tym większy udział respondentów będących zatrudnionymi w największych przedsiębiorstwach.

Dysponując informacją na temat wielkości miasta, w którym ankietowani są zatrudnieni, postanowiono uzupełnić dane o procentowy udział poszczególnych województw.



Rys. 4. Najchętniej wybierane województwa jako miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie rysunku 4 należy stwierdzić, iż 34% badanych to mieszkańcy województwa łódzkiego, 29% respondentów mieszka na terenie województwa mazowieckiego, 13% – małopolskiego oraz 7% – dolnośląskiego. 3% ankietowanych zamieszkuje na terenie województw wielkopolskiego, kujawsko-pomorskiego czy podlaskiego, a 2% – śląskiego. Wśród badanych 1% grupę stanowiły osoby zatrudnione na terenie województw pomorskiego, opolskiego, warmińsko-mazurskiego czy zachodniopomorskiego.

Na podstawie danych zawartych w tabeli poniżej należy stwierdzić, iż poziom wykształcenia był powiązany z wiekiem badanych – im byli oni młodszy, tym deklarowany poziom wykształcenia był wyższy. Wyjątkiem od powyższej reguły stanowili respondenci do 22 lat. Jednakże część z nich nie podjęła jeszcze studiów wyższych – jednocześnie deklarując taką preferencję. Natomiast większość respondentów tej grupy wiekowej znajduje się w trakcie studiów. Taka tendencja jest zrozumiała ze szczególnym uwzględnieniem ich wieku i sytuacji życiowej. Na podstawie wyników przeprowadzonego sondażu należy stwierdzić, że przeciętnie mężczyźni byli bardziej wykształceni od kobiet. Można przyjąć, iż mieszkaniacy dużego miasta odebrał lepsze wykształcenie oraz ze względu na charakter pracy w sektorze wysokich technologii ma lepsze perspektywy zawodowe niż osoba zamieszkująca na terenie małej miejscowości lub wsi oraz był reprezentowany przez większą grupę respondentów w badaniu.

Tabela 2. Zestawienie zależności pomiędzy wybranymi zmiennymi

Kategoria odpowiedzi	Podkategoria odpowiedzi	Wykształcenie			
		wyższe	średnie	zawodowe	podstawowe
Wiek					
	18-22	8%	7%	2%	1%
	23-27	9%	15%	1%	0%
	27-35	6%	11%	0%	0%
	36-40	9%	6%	3%	4%
	50 i więcej	3%	8%	5%	2%
Płeć					
	kobieta	14%	22%	6%	3%
	mężczyzna	21%	25%	5%	4%
Miejsce zamieszkania					
	mniej niż 25 tys. mieszkańców	2%	4%	2%	6%
	mniej niż 50 tys. mieszkańców	3%	2%	5%	1%
	mniej niż 150 tys. mieszkańców	0%	11%	2%	1%
	mniej niż 500 tys. mieszkańców	12%	13%	6%	3%
	mniej niż 250 tys. mieszkańców	17%	9%	1%	0%
	więcej niż 500 tys. mieszkańców	22%	7%	2%	1%
Miejsce pracy					
	dolnośląskie	7%			
	kujawsko-pomorskie	3%			
	lubelskie	0%			
	lubuskie	0%			
	łódzkie	34%			

	małopolskie	13%
	mazowieckie	29%
	opolskie	1%
	podkarpackie	0%
	podlaskie	3%
	pomorskie	1%
	śląskie	2%
	świętokrzyskie	2%
	warmińsko-mazurskie	1%
	wielkopolskie	3%
	zachodniopomorskie	1%

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, osoby posiadające wyższe wykształcenie, zamieszkałe na terenie największych ośrodków gospodarczych są aktywne na rynku pracy skierowanym do pracowników charakteryzujących się wysokim poziomem kompetencji oraz będących najbardziej atrakcyjnymi dla przedsiębiorstw. Jednocześnie są oni najbardziej wymagającą grupą oraz ich retencja stanowi wyzwanie dla organizacji ze szczególnym uwzględnieniem działów personalnych.

Na podstawie danych przedstawionych w tabeli należy stwierdzić, iż 74% zatrudnionych uważa, że kierownicy liniowi są świetnymi specjalistami, 19% z nich ocenia ich jako bardzo dobrych menedżerów. Niepokojący wydaje się fakt, iż w ocenie respondentów tylko 7% zatrudnionych na stanowisku kierowniczym spełnia obydwa kryteria. Z powyższą oceną kompetencji bezpośrednio wiąże się fakt, że w 79 przypadkach na 100, źródłem wpływu kierownika liniowego jest stanowisko. Zastanawiający wydaje się być fakt, że tylko 3% opisywanej grupy zawodowej wywiera wpływ za pomocą osobowości. Bardzo powszechnym zjawiskiem jest awansowanie najlepszych specjalistów na kierownika zespołu, tym samym zatrudniony posiada wiedzę specjalistyczną z obszaru, którym zarządza; takie zachowanie pozwoliło 18% ankietowanych zaufać 'twardym' kompetencjom przełożonego i opierać się na jego specjalistycznej wiedzy. Powyższe wyniki stanowią punkt wyjścia, który został potwierdzony odpowiedziami, deklarowanymi przez respondentów. Według ich opinii 71% kierowników koncentruje się głównie lub wyłącznie na zadaniach, natomiast tylko 28% na ludziach. Ten fakt budzi niepokój, ponieważ zatrudnieni są największym kapitałem organizacji i to w głównej mierze oni są odpowiedzialni za tworzenie wartości dodanej osiągananej przez przedsiębiorstwo.

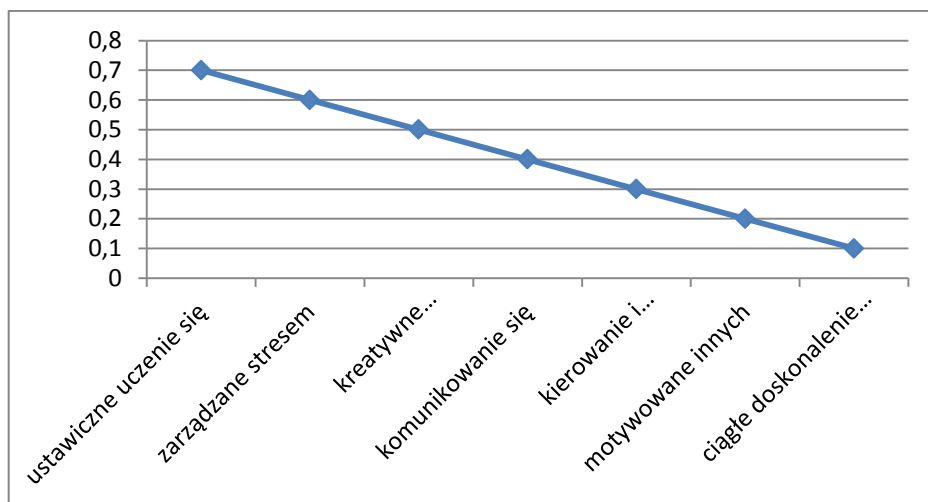
Tabela 3. Ocena wybranych kompetencji wśród badanych

Kategoria odpowiedzi	Podkategoria odpowiedzi	Udział odpowiedzi
Ocena kompetencji menedżera:		
	świetny specjalista	74%
	bardzo dobry menedżer	19%
	świetny specjalista i bardzo dobry menedżer	7%
Źródło władzy menedżera w ocenie podwładnych	stanowisko	79%
	osobowość	3%
	wiedza i doświadczenie	18%
Koncentracja w ocenie pracowników	na zadaniach	68%
	na ludziach	25%
	w większości na zadaniach	3%
	w większości na ludziach	4%

Źródło: opracowanie własne.

Badani, wśród cech pożądanых u kierowników, wskazują na umiejętność motywowania innych i słuchania, zorganizowanie, punktualność czy energiczność. Jako wady respondenci wskazują na brak umiejętności słuchania, empatii, zaangażowania czy odpowiedzialności.

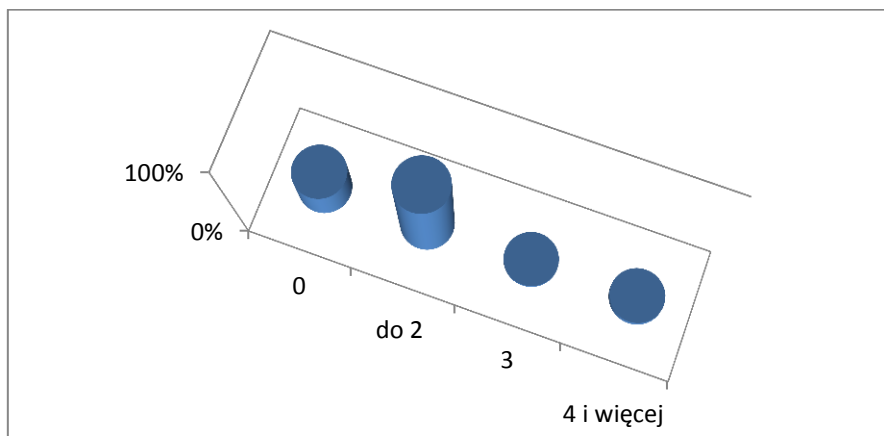
Respondenci zostali poproszeni o ocenę umiejętności wskazanych kompetencji. Na podstawie poniższego rysunku należy stwierdzić, iż ustawiczne uczenie się, zarządzanie stresem czy kreatywne rozwiązywanie problemów należą do grupy najważniejszych kompetencji według bezpośrednich podwładnych menedżerów liniowych. Zatrudnieni zapytani w kwestionariuszu ankietowym o pożądane kompetencje wskazywali m.in. na umiejętność motywowania innych, jednocześnie przypisując jej niską wartość; niżej ocenione zostało tylko ciągłe doskonalenie samoświadomości. Komunikowanie się oraz kierowanie i rozwiązywanie konfliktów nie należą do najbardziej pożądanых umiejętności i cieszą się umiarkowanym entuzjazmem ze strony podwładnych.



Rys. 5. Najbardziej pożądane kompetencje menedżerów liniowych według ich bezpośrednich podwładnych

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o zadeklarowanie, czy i ile razy na swojej dotychczasowej drodze zawodowej zostali awansowani. Tendencję można zauważyć na rysunku poniżej.



Rys. 6. Poziom częstotliwości zmiany o charakterze pionowym w organizacjach

Źródło: opracowanie własne.

26% ankietowanych nie zostało awansowanych do dnia badania, natomiast aż 68% respondentów zmieniło swoje miejsce w strukturze organizacyjnej maksymalnie dwa razy; taki trend wśród pracowników dbających o własny rozwój

oraz karierę zawodową jest bezpośrednio związany z płaskimi strukturami organizacyjnymi oraz stosunkowo młodym wiekiem, co ma bezpośredni wpływ na doświadczenie bądź postrzeganie przez osoby decyzyjne. Odpowiednio 2% zostało awansowanych trzykrotnie, 4% cztery razy lub więcej. Obliczono stopień korelacji, na podstawie którego można stwierdzić stopień zależności pomiędzy liczbą otrzymanych awansów a percepcją kariery zawodowej.

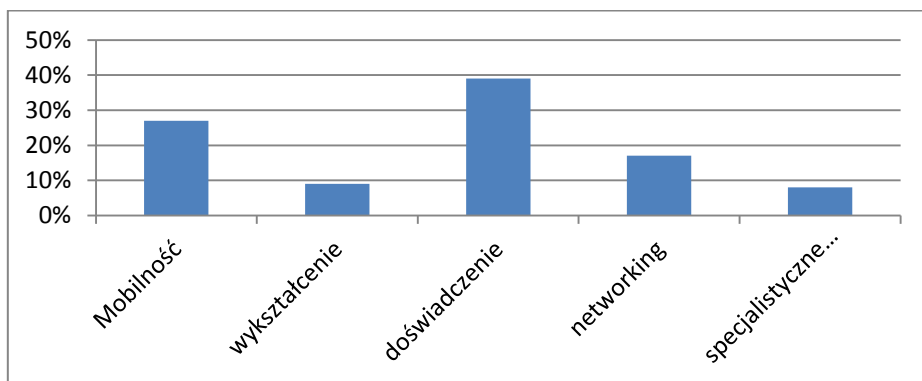
Tabela 4. Wskaźnik korelacji Pearsona dla wybranych zmiennych

		ważna	nieważna
ważna	Korelacja Pearsona	1	,001
	Istotność (dwustronna)		,999
	N	4	4
nieważna	Korelacja Pearsona	,001	1
	Istotność (dwustronna)	,999	
	N	4	4

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej tabeli należy stwierdzić, iż istnieje korelacja o wartości 0,001 między tymi zmiennymi. Oznaczono, że im ważniejsza kariera zawodowa, tym wyższa liczba uzyskanych awansów.

Jedno z pytań w kwestionariuszu ankietowym dotyczyło wymienionych czynników branych pod uwagę podczas awansowania pracowników wśród respondentów. Odpowiedzi kształtowały się na następującym poziomie.



Rys. 7. Poziom istotności wybranych czynników – ich wpływ na działania nastawione na doskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych panuje przekonanie, iż największy wpływ przy awansowaniu pracownika ma jego doświadczenie, aż 39% badanych odpowiedziało się za nim jako kluczowym czynnikiem. 27% opowiedziało się za wpływem mobilności na kształt ścieżki zawodowej, co uwidacznia tendencję widoczną od pewnego okresu czasu – zwiększenie mobilności w celu rozwoju kariery. Niepokojący wydaje się fakt, iż tylko 8% wszystkich ankietowanych docenia rolę specjalistycznych kompetencji w rozwijaniu drogi zawodowej. 17% badanych docenia rolę networkingu, a 9% otrzymanego wykształcenia [7].

Kolejnym pytaniem, bezpośrednio związanym z czynnikami mogącymi mieć wpływ na wspomniany proces decyzyjny, jest płeć. Respondenci odpowiedzieli w sposób następujący.

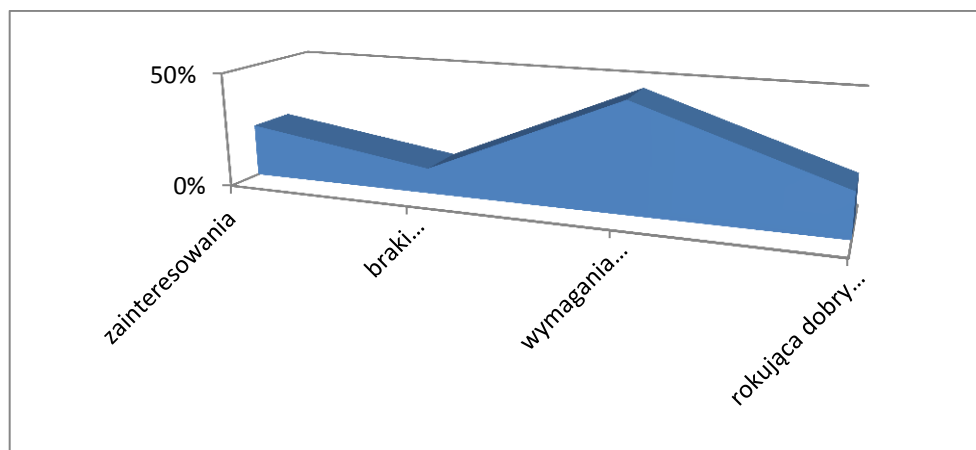


Rys. 8. Opinia ankietowanych o wpływie płci na możliwość otrzymania awansu

Źródło: opracowanie własne.

Większość z nich – 38% – zadeklarowała, iż mężczyźni mają większe szanse w przypadku ubiegania się o awans lub rozważania kandydatury przez menedżerów. 27% ankietowanych nie dostrzega przejawów dyskryminacji w tym zakresie. 16% uważa, że kobiety są faworyzowane w omawianej kwestii, natomiast 19% nie ma zdania.

Zatrudnieni, chcąc mieć jak największy wpływ na kształt swojej kariery zawodowej, podejmują różne działania. Najczęstsze z nich przedstawia poniższy rysunek.



Rys. 9. Poziom istotności wybranych czynników – ich wpływ na działania nastawione na doskonalenie

Źródło: opracowanie własne.

Największy wpływ na podejmowane działania mają wymagania pracodawców, którzy oczekują poszerzania kompetencji w określonym obszarze – aż 47% ankietowanych z nich skorzystało, tylko 19% badanych kieruje się przyszłym zwrotem inwestycji z udziału w szkoleniach. 23% wszystkich ankietowanych kieruje się własnymi zainteresowaniami, a 11% dotychczasowymi brakami kompetencyjnymi.

W konsekwencji podnoszenia swoich kwalifikacji zwiększają swoją aktywność na rynku pracy. Wśród najczęstszych powodów takiego działania, wymienia się:

- możliwości rozwoju osobistego (zbieranie doświadczenia, uczenie się),
- perspektywy finansowe,
- odległość miejsca pracy od miejsca zamieszkania,
- satysfakcja z wykonywanej pracy,
- oddzielenie życia zawodowego od prywatnego,
- zwiększenie odpowiedzialności,
- inny zakres obowiązków.

Obliczono wskaźnik korelacji pomiędzy powyższymi przyczynami a percepcją kariery zawodowej w życiu respondentów. Wyniki przedstawia poniższa tabela.

Tabela 5. Wskaźnik zależności pomiędzy wskazanymi zmiennymi

		ważna	nieważna
ważna	Korelacja Pearsona	1	-,362
	Istotność (dwustronna)		,204
	N	14	14
nieważna	Korelacja Pearsona	-,362	1
	Istotność (dwustronna)	,204	
	N	14	14

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźnik zależności pomiędzy zmiennymi wskazuje na ujemną korelację o wartości -0,362. Im mniejsze znaczenie życia zawodowego, tym czynniki wpływające na decyzję o zmianie pracy są mniej istotne. Wiąże się to bezpośrednio z brakiem aktywnego udziału i zainteresowania działaniami na rynku pracy.

3. Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, iż problematyka przywództwa stanowi jeden z najczęściej poruszanych tematów przez praktyków w zakresie zarządzania organizacjami. Takie zachowanie jest uwarunkowane jego wpływem na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo oraz jego wizerunkiem jako pracodawcy. Badania wykazały, iż powinno się zwracać większą uwagę na kompetencje przywódcze osób pretendujących do pełnienia roli kierownika liniowego już na etapie procesów rekrutacyjnych. Zaleca się zintensyfikowane działań prowadzących do podnoszenia tych kompetencji. Jednakże stwierdzono zależność pomiędzy pewnymi cechami osobowościowymi, tj. otwartość czy gotowość do ustawicznego uczenia jako predysponujące do pełnienia roli kierowniczych. Brak lub nieodpowiedni poziom przywództwa skutkuje poważnymi startami, które implikowane są zachowaniami pracowniczymi i brakiem zaangażowania w procesie osiągania postawionych celów.

Literatura

- [1] Mckinsey Quarterly Report January 2014, Why Leadership Programs Fails (http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/why_leadership-development_programs_fail) 1.05.15.

- [2] **Ihring M., Macmillan I.:** *Managing your mission critical knowledge*, [w:] Harvard Business Review, nr 1-2.2015, ss. 80-87.
- [3] **Ibarra H.:** *The Authenticity Paradox*, [w:] Harvard Business Review, 1-2.2015, ss. 52-59.
- [4] **Wojnicka E.:** *Uwarunkowania rozwoju wysokich technologii*, [w:] Perspektywy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw wysokich technologii w Polsce do 2020 roku, ss. 9-19,
https://www.parp.gov.pl/files/74/81/106/Perspektywy_rozwoju_msp.pdf, 7.05.15.
- [5] High Potentials In Tech-Intensive Industries: The Gender Divide In Business Roles,
http://www.catalyst.org/system/files/high_potentials_in_tech-intensive_industries_the_gender_divide_in_business_roles_2.pdf
- [6] **Babbie E.:** *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 533.
- [7] Dwa światy kompetencje przyszłości,
http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf, 2.05.15.

THE KEY ROLE OF LINE MANAGERS LEADERSHIP SKILLS DEVELOPMENT

Summary

The aim of the study was to investigate employees views on their line managers leadership skills. The role of first line managers as strategic leaders in an organisation ensuring successful implementation of high performance culture. The paper draws attention on leadership skills of first line managers' as leaders in high-tech companies. The research showed, that the meaning of leadership skills was marginalized. Organisations definitely need to the change their approach to this issue.

PIOTR CHOJNACKI

**Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej
Uniwersytet Łódzki**

NIEPEWNOŚĆ ZATRUDNIENIA – CZY JEST SIĘ CZEGO OBAWIAĆ?

Zmienność i nieprzewidywalność współczesnego świata pracy sprawia, że wiele osób doświadcza obecnie niepewności zatrudnienia, rozumianej jako subiektywnie postrzegane zagrożenie utraty pracy oraz wiążące się z nim obawy. Celem artykułu jest podsumowanie dotychczasowego dorobku literatury światowej, dotyczącego tego zjawiska. Na początku opisano jak zmieniało się rozumienie niepewności zatrudnienia na przestrzeni lat. Przytoczone zostały również istotne predyktory tego zjawiska. W dalszej części przedstawiono negatywne skutki, zarówno dla pracownika, jak i organizacji, które powoduje niepewność zatrudnienia. Analiza predyktorów oraz konsekwencji została uzupełniona o opis moderatorów, modyfikujących opisane zależności. Artykuł zakończony został wskazaniem dalszych kierunków badań, które mogą pomóc zrozumieć mechanizm działania niepewności zatrudnienia oraz przeciwdziałać jej negatywnym skutkom.

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje muszą stawiać czoła licznym wyzwaniom w postaci globalnej konkurencji, szybko zmieniających się oczekiwań klientów oraz presji, by zwiększać zyski i obniżać koszty. Ich częstą odpowiedzią jest uelastycznianie zatrudnienia, które przejawia się zmniejszeniem liczby pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin na rzecz osób zatrudnionych na podstawie umów na czas określony oraz na część etatu [4 za: 35]. Takie działanie skutkuje powszechnym występowaniem niepewności zatrudnienia, rozumianej jako „postrzegane zagrożenie utraty pracy oraz obawy związane z tym zagrożeniem [16, s. 1]. Zjawisko to ma negatywne konsekwencje dla pracowników oraz zatrudniających je organizacji, jednakże w polskiej literaturze rzadko można spotkać przykłady badań na jego temat. Celem tego artykułu jest podsumowanie aktualnego dorobku literatury światowej dotyczącej niepewności zatrudnienia. Opracowanie to może stanowić punkt wyjścia do rozpoczęcia systematycznych

badan tego zjawiska wśród polskich pracowników. W tym celu w dalszej części artykułu omówiono jak zmieniało się rozumienie tego pojęcia na przestrzeni lat. Przedstawiono również zależności pomiędzy niepewnością zatrudnienia a jej predyktorami (*antecedents*) oraz skutkami (*outcomes*).

2. Rozwój badań nad niepewnością zatrudnienia

Systematyczne badania nad niepewnością zatrudnienia rozpoczęły się w latach 80., po ukazaniu się artykułu Greenhalgha i Rosenblatt [18]. Wcześniej skupiano się raczej na pewności, czy też bezpieczeństwie, zatrudnienia, badając je jako jeden z aspektów zadowolenia z pracy lub też analizując to zagadnienie z punktu widzenia teorii motywacji oraz osobowości [18]. Zdaniem autorów, o tej zmianie zdecydowały cztery zjawiska, które wystąpiły w Stanach Zjednoczonych: długotrwałe spowolnienie gospodarcze w latach 70., wzrost liczby fuzji i przejęć, zmniejszenie udziału sektora produkcji w gospodarce na rzecz usług oraz zmniejszenie reprezentacji związkowej pracowników. Spowodowały one powszechne występowanie niepewności zatrudnienia, zdefiniowanej jako „postrzegana bezsilność, by utrzymać pożądaną ciągłość w zagrożonej sytuacji zatrudnienia” [18, s. 438]. W swoim artykule badacze przedstawili rozbudowany model zjawiska, który obejmował czynniki je kształtujące oraz jego skutki dla jednostek i organizacji, a także uwzględniał potencjalne moderatory postulowanych relacji. Autorzy uważali, że niepewność zatrudnienia jest zjawiskiem subiektywnym, które powstaje w wyniku przetwarzania i interpretacji danych na temat obiektywnego zagrożenia. Ujęta w definicji pożądana ciągłość oznaczała utrzymanie nie tylko samego zatrudnienia, ale również wszystkich jego cech, takich jak np. wysokość wynagrodzenia, możliwości rozwoju kariery czy poziom autonomii. Ważnym elementem zjawiska była bezsilność, aby przeciwdziałać postrzeganemu zagrożeniu. Autorzy dodawali też, że niepewność zatrudnienia występuje w przypadku niechcianej utraty pracy lub jej cech: jeśli jednostka sama odchodzi z organizacji, sytuacja ta nie jest obejmowana przez opisany model. Artykuł Greenhalgha i Rosenblatt okazał się bardzo wpływowy i w dużym stopniu wyznaczył kierunki badań na kolejne trzydzieści lat. Inni autorzy, nawet jeśli nie zgadzali się z niektórymi punktami uwzględnionymi w opisanym modelu, mimo wszystko do nich nawiązywali.

Przemiany, jakie nastąpiły w świecie pracy w latach 70. i 80., w podobny sposób opisali Jacobson i Hartley [24]. Ich zdaniem wynikały one z ewolucji światowej gospodarki, rozwoju technologii i wysiłków przedsiębiorstw, by pozostać konkurencyjnymi. Efektem tego była „fundamentalna i niezależna od woli pracowników zmiana w ich przekonaniach odnośnie (...) zatrudniającej organizacji i ich miejsca w niej” [24, s. 9]. Gwarantowane dożywotnie zatrudnienie, które było pewnikiem w latach 50., przechodziło do przeszłości [40]. Wynikiem

tej zmiany było powstanie niepewności zatrudnienia odzwierciedlającej „rozbieżność między poziomem pewności, jaki osoba odczuwa, a tym, jaki by preferowała [24, s. 7]” i definiowanej ogólnie jako „obawa (*concern*) o przyszłość swojej pracy” [23, s. 39].

Subiektywne rozumienie tego zjawiska podzielali także inni badacze. Niepewność zatrudnienia była definiowana przez Davy i współpracowników jako „oczekiwania jednostki odnośnie ciągłości w sytuacji zatrudnienia” [11, s. 323]. Lahey skupiła się na pewności zatrudnienia, charakteryzując ją jako „oczekiwanie, że pracownik będzie mógł pracować na swoim obecnym stanowisku, pod warunkiem, że jego wyniki odpowiadają oczekiwaniom organizacji lub je przekraczają” [29, s. 164 za: 24, s. 12].

Przytoczone powyżej definicje, mimo iż powstały wiele lat temu, wciąż nie straciły na aktualności. Nowsze ujęcia również uwzględniają element subiektywności [np. 16, 48], a aktualne artykuły z czołowych czasopism nadal nawiązują do opisanych wyżej konceptualizacji [np. 5, 51, 17]. Zgodność podejść teoretycznych wspierają wyniki badań, które pokazują, że doświadczana niepewność zatrudnienia w pewnym stopniu koreluje z czynnikami obiektywnymi, jednakże stosunkowo duże odsetki osób badanych odczuwają ją w firmach „bezpiecznych”, a inni pracownicy jej nie zauważają, mimo iż ich organizacje są obiektywnie zagrożone [40].

Podsumowując powyższe rozważania, można wprawdzie napotkać nieliczne prace przyjmujące obiektywne rozumienie niepewności zatrudnienia, gdzie jest ona definiowana np. jako „niezależnie determinowane prawdopodobieństwo, że pracownicy będą mieli tę samą pracę w przewidywalnej przyszłości [34, s. 34 za: 45, s. 243], jednakże większość autorów zgadza się, że jest to zjawisko subiektywne [45].

Subiektywność niepewności zatrudnienia była jednym z elementów konceptualizacji Greenhalgha i Rosenblatt, w przypadku którego udało się uzyskać niemal konsensus badaczy. Inne natomiast, jak np. jego charakter (poznawczy czy afektywny) oraz utrata pracy jako takiej czy również jej cech (czy też: liczba wymiarów konstrukt), budziły zdecydowanie więcej kontrowersji. Różne punkty widzenia na te zagadnienia zostaną krótko przedstawione poniżej.

3. Zjawisko poznawcze czy afektywne

Podejście Greenhalgha i Rosenblatt było wyraźnie poznawcze (*cognitive*), tzn. skupiało się na sądach i spostrzeżeniach pracowników. Autorzy opisywali m.in. ujemny związek niepewności zatrudnienia z wysiłkiem wkładanym w pracę oraz dodatni – z oporem przed zmianą, wyrażając zdziwienie i wskazując, że nie jest to zachowanie racjonalne [18]. W ich analizie zupełnie pominięty został aspekt emocji, które mogli przeżywać pracownicy. Podobne podejście prezen-

wali Ashford i współpracownicy [1], którzy dokonali operacjonalizacji teoretycznego modelu Greenhalgha i Rosenblatt dokładnie według ich wskazówek. Stworzone przez nich narzędzie, mimo iż zawierało aż 54 pozycje, było wielokrotnie stosowane w niezmienionej formie [10, 31]. Innym przykładem podejścia poznawczego była skala Caplana i współpracowników [8 za: 1]. Obejmowała ona cztery pytania sprawdzające pewność dotyczącą przyszłego obrazu obecnej pracy respondentów. Mimo wyjściowej krytyki, dotyczącej braku informacji na temat jej właściwości psychometrycznych oraz małego zakresu treściowego [18], skala ta używana jest do dziś [51, 21, 11].

Podejście poznawcze wyraźnie nawiązuje do racjonalnej wizji człowieka, przedstawiając ludzi jako „kalkulatory prawdopodobieństwa” [20, s. 25], logicznie analizujące dostępne informacje. Powstaje jednak pytanie, czy odpowiada to subiektywnym stanom przeżywanym przez pracowników w obliczu obawy o utratę zatrudnienia. Już na wczesnym etapie rozwoju teorii niepewności zatrudnienia pojawiały się opinie, że zjawisko to powinno obejmować zarówno poznawczy, jak i afektywny (*affective*) element [23]. Jedna z pierwszych operacjonalizacji niepewności zatrudnienia, opisująca głównie jej afektywny aspekt¹ została stworzona przez Johnsona i współpracowników [25]. Weszła ona w skład Kwestionariusza Opinii o Pracy (*Work Opinion Questionnaire*), mającego za zadania przewidywać efektywność pracy na niskopłatnych stanowiskach. Badacze nie uzasadnili jednak na gruncie teoretycznym, dlaczego właśnie w taki sposób sformułowali pozycje testowe. Kilka lat później Borg i Elizur [3] eksplcytnie wskazali zasadność rozróżnienia aspektu poznawczego i afektywnego, a także stworzyli narzędzie obejmujące dwie skale, które mierzyły oba te aspekty.

W kolejnych latach w głównym nurcie badań nad niepewnością zatrudnienia dominowało podejście poznawcze. Nawet jeśli skale częściowo afektywne były również stosowane [np. 32], brakowało odpowiedniego uzasadnienia teoretycznego, czemu taka była decyzja autorów. Zwrócili na to uwagę Sverke i in. [45], którzy w metaanalizie skutków niepewności zatrudnienia wskazali, że operacjonalizacje wyłącznie poznawcze nie odpowiadają przyjmowanym przez badaczy definicjom zjawiska. Postulowali także uwzględnienie skal afektywnych, tj. badających obawy związane w utratą pracy. W kolejnych latach widać było odpowiedź na ten apel. Tahira Probst [37] stworzyła dwa narzędzia: Indeks Pewności Zatrudnienia (*Job Security Index*) i Zadowolenie z Pewności Zatrudnienia (*Job Security Satisfaction*), badające poznawczy i afektywny aspekt zjawiska. Rozróżnienie to było uzasadnione teoretycznie, wątpliwości budziła natomiast trzystopniowa skala odpowiedzi, obejmująca „tak”, „?” oraz „nie”, która mogła

¹ Większość stwierdzeń w tej skali dotyczy aspektu afektywnego, jednakże np. pozycja piąta: „Jeśli będę dobrze pracował, moja praca będzie bezpieczna” odnosi się do opinii, czy też sądu, pracownika, ma więc charakter poznawczy.

przyczynić się do uzyskania przez autorkę niezadowolających wyników w konfirmacyjnej analizie czynnikowej [33]. W podobnym czasie zaczęto stosować na szeroką skalę narzędzie stworzone przez Hansa De Witte w 2000 roku, które uwzględniało pozycje zarówno poznawcze, jak i afektywne [np. 14, 13]. Niestety zostało ono opublikowane po niderlandzku [15], a pozycje testowe stosowane w różnych badaniach [np. 12, 41] nie zawsze się pokrywały. Sytuacja ta trwała do 2014 roku, kiedy to ujednolicono cztery pozycje testowe po angielsku, a samo narzędzie przetłumaczono i poddano walidacji w pięciu krajach europejskich: Belgii, Holandii, Hiszpanii, Szwecji oraz Wielkiej Brytanii [48].

Duży wkład w badanie obu aspektów niepewności zatrudnienia mieli Huang i in. [20]. Stworzyli oni i przetestowali empirycznie model, w którym afektywna niepewność zatrudnienia jest częściowym mediatorem [por. 2] relacji między niepewnością poznawczą a m.in. zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym. Wskazali również, że należy unikać łączenia pozycji testowych badających aspekt poznawczy i afektywny w jedną skalę. Działanie takie uniemożliwia różnicowanie osobnych konstruktów i odkrywanie, w jakich relacjach pozostają one z innymi zmiennymi [33]. Podsumowując przedstawione powyżej podejścia, większość badaczy przyjmuje obecnie, że niepewność zatrudnienia obejmuje aspekt poznawczy i afektywny. Rozróżnienie to znajduje najczęściej odzwierciedlenie zarówno w przyjmowanych definicjach, jak też operacjonalizacjach zjawiska. Nie udało się natomiast uzyskać konsensusu, czy pozycje badające te aspekty należy grupować w jeden wskaźnik, czy też traktować jako dwie odrębne skale.

4. Utrata pracy czy cech pracy

Greenhalgh i Rosenblatt podkreślali, że subiektywne zagrożenie postrzegane przez jednostkę jest wieloaspektowe (*multifaceted*) i nie może być uchwycone globalną (*global*) zmienną [18, s. 440]. Postulowali oni operacjonalizację badającą nie tylko zagrożenie utraty pracy, ale również jej cech oraz bezsilności. Dokładnie taki charakter miało narzędzie stworzone przez Ashford i in. [1]. Jak wspomniano wyżej, skala ta było często używana przez innych badaczy, co skutkowało popularnością podejścia tzw. „wielowymiarowego” (*multidimensional*) [1, s. 805].

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że rozróżnienie to wprowadziło do literatury więcej niejednoznaczności niż przyniosło pożytku, gdyż pojęcie „wymiaru” było stosowane niekonsekwentnie. Sverke i Hellgren scharakteryzowali podejście globalne (jednowymiarowe) jako dotyczące „zagrożeń natychmiastowej utraty pracy” [44, s. 27], wskazując, że ujęcie wielowymiarowe uwzględnia inne aspekty, jak np. utrata cech pracy. Jednocześnie skala stworzona przez Caplana i in. [8] została przez nich w tym samym artykule zaklasyfikowana jako

globalna, mimo iż zawiera ona np. pytanie o przewidywany zakres obowiązków, co wyraźnie wskazuje na intencję zbadania utraty cech pracy, a nie zatrudnienia jako takiego.

W celu uniknięcia tego rodzaju niejasności, w tym artykule zdecydowano się odejść od dychotomii jeden vs. wiele wymiarów na rzecz bardziej szczegółowej analizy podejść, rozpatrującej osobno aspekty zagadnienia, tj. poznawczy albo afektywny, a także zagrożenie pracy jako takiej albo poszczególnych jej cech.

Innym przykładem narzędzia, obejmującego zarówno pracę jako całość, jak i jej cechy, była skala stworzona przez Hellgrena i in. [19]. Zagrożenia utraty pracy zostały przez nich nazwane ilościową (*quantitative*) niepewnością zatrudnienia, a zagrożenia utraty określonych cech pracy: jakościową (*qualitative*). Skala ta była również wykorzystywana w innych badaniach [np. 30, 38], jednak sformułowanie poszczególnych stwierdzeń zmieniało się w tak dużym stopniu, że można stwierdzić, iż były to inne narzędzia.

Podejście skupiające się na utracie pracy jako takiej było również powszechne. Niektórzy badacze adaptowali skalę stworzoną przez Borga i Elizura [3], wybierając jedynie pozycje odnoszące się do zagrożenia utraty pracy [np. 42, 43]. Narzędzia mające w założeniu badać afektywny aspekt niepewności zatrudnienia także odnosiły się do całej pracy, a nie poszczególnych jej cech [20, 21, 25]. W to podejście wpisuje się również skala De Witte, poddana niedawno międzynarodowej walidacji [48], której cztery stwierdzenia odnoszą się jednoznacznie do zagrożenia utraty pracy jako takiej.

Na podstawie analizy literatury można stwierdzić, że w tym obszarze nie udało się wypracować jednego ogólnie akceptowanego stanowiska. Wydaje się jednak, że stosowanie narzędzi badających niepewność zatrudnienia w odniesieniu do utraty pracy jako takiej, a nie poszczególnych jej cech, jest kierunkiem, w którym należy podążać [por. 48].

5. Bezsilność

W modelu Greenhalgha i Rosenblatt [18] bezsilność była kluczowym elementem, zarówno w definicji, jak i zaleceniach dotyczących operacjonalizacji. Konstrukty ten był badany przez Ashford i in. [1] oraz niemal wszystkich badaczy, którzy stosowali ich narzędzie. Częste były jednak głosy, że bezsilność nie jest niezbędnym elementem niepewności zatrudnienia. Wynikały one m.in. z rozważań teoretycznych, wskazujących, że konstrukty ten należy włączyć w skład prawdopodobieństwa straty [7 za: 23, s. 34], a także próby uzasadnienia *post factum* nieoczekiwanych wyników w badaniu [39]. W kolejnych latach badacze nadal stosowali definicję niepewności zatrudnienia za Greenhalghiem i Rosenblatt, stosując jednocześnie operacjonalizacje, które bezsilności wcale nie badały [np. 19]. Probst [37] zabrała głos w dyskusji, wskazując, że należy rozróżnić

między wymiarami samego konstruktów, a zmiennymi moderującymi relacje między konstruktem i jego konsekwencjami. Jej zdaniem, bezsilność jest właśnie moderatorem, a nie elementem niepewności zatrudnienia. Ten sposób myślenia był kontynuowany przez Vander Elst i współpracowników [47], którzy przetestowali rolę postrzeganej kontroli w relacji między niepewnością zatrudnienia a jej skutkami, wykazując, że jest ona częściowym mediatorem [por. 2] tych zależności.

6. Predyktory

Na przestrzeni lat badacze uzyskiwali różne, często sprzeczne, wyniki badań na temat związku niepewności zatrudnienia z jej predyktorami. Przykładem takiej zależności może być płeć: w niektórych badaniach kobiety deklarowały istotnie wyższy poziom tego zjawiska niż mężczyźni [np. 28], w innych różnice między płciami okazywały się nieistotne statystycznie [np. 40]. Przeprowadzona niedawno metaanaliza dostarczyła cennych informacji na temat relacji niepewności zatrudnienia z jej predyktorami [26]. Są one przedstawione w tabeli poniżej.

Tabela 1. Związek niepewności zatrudnienia z jej predyktorami

Dodatni	Ujemny
• Konflikt roli • Wieloznaczność roli • Zmiana organizacyjna • Rodzaj pracy (praca fizyczna) • Rodzaj umowy (umowa czasowa)	• Umieszczenie poczucia kontroli (wewnętrzne) • Dobra komunikacja organizacyjna • Wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie [26].

Zmiennymi niezwiązanymi z poziomem niepewności zatrudnienia okazały się płeć, wykształcenie oraz wymiar czasu pracy (pełen etat vs. jego część). Przeanalizowano również moderatory opisanych powyżej relacji. Okazało się, że mężczyźni odczuwali wyższą niż kobiety niepewność zatrudnienia w przypadku bardzo niskiej stopy bezrobocia (0-4%), a także w badaniach przeprowadzonych w Izraelu oraz USA.

Należy jednak pamiętać, że w powyższej metaanalizie uwzględniono różnego rodzaju operacjonalizacje niepewności zatrudnienia, tzn. zarówno poznawcze, jak i afektywne. Uśrednienie takie na pewno przynosi duże korzyści, może jednak ukryć niektóre różnice w relacji obu aspektów z ich predyktorami. W następnej części zostaną podsumowane wyniki badań, pokazujące konsekwencje niepewności zatrudnienia.

7. Skutki niepewności zatrudnienia

Przeprowadzono do tej pory dwie duże metaanalizy, badające skutki niepewności zatrudnienia [9, 45]. Ich wyniki wskazują jednoznacznie, jak negatywne skutki ma to zjawisko, zarówno dla jednostek, jak i zatrudniających ich organizacji. Sverke i współpracownicy [45] wykazali, że niepewność zatrudnienia była ujemnie skorelowana ze zmiennymi związanymi z pracą, takimi jak: zadowolenie z pracy [średni współczynnik korelacji, skorygowany o wielkość próby oraz błąd pomiaru $r_c = -0,41$, por. 22 za: 45, s. 248-249], zaangażowanie w pracę (*job involvement*, $r_c = -0,37$), zaangażowanie organizacyjne (*organizational commitment*, $r_c = -0,36$) oraz zaufanie ($r_c = -0,50$), dodatnio natomiast z chęcią odejścia z pracy (*turnover intention*, $r_c = 0,28$). Niepewność zatrudnienia była także ujemnie związana ze zdrowiem fizycznym ($r_c = -0,16$) oraz psychicznym, rozumianym np. jako odczuwanie objawów niepokoju ($r_c = -0,24$). Druga metaanaliza [9] w przeważającej części zreplikowała przedstawione wyniki. Jedyne różnice dotyczyły słabszego związku niepewności zatrudnienia z zaangażowaniem w pracę oraz istotnej zależności z wynikami pracy ($r_c = -0,21$).

Związek niepewności zatrudnienia z wynikami pracy od zawsze był niejednoznaczny. Brockner i in. [6], badając osoby, które przetrwały zwolnienia, wykazali istnienie zależności w kształcie odwróconej litery U: wysiłek wkładany w pracę był największy przy średnich, a mniejszy przy niskich i wysokich poziomach niepewności zatrudnienia. Wybór takiej zmiennej zależnej autorzy uzasadnili, wskazując, że wyniki pracy zależą od zdolności i wysiłku, a przecież poziom zdolności nie zmienia się w efekcie reorganizacji. Różne wyniki badań wskazywały jednak, że związek niepewności zatrudnienia i wyników pracy może być bardziej złożony. Staufenbiel i König [42] stworzyli model, w którym niepewność zatrudnienia oddziałuje dwójako. Z jednej strony ma pośredni ujemny wpływ na wyniki za pośrednictwem postaw organizacyjnych (zadowolenia z pracy oraz zaangażowania organizacyjnego). Jednocześnie ma ona bezpośredni dodatni wpływ na wyniki pracy, którego siła jest jednak mniejsza. Innymi słowy, bezpośredni wpływ niepewności zatrudnienia poprawiający wyniki pracy jest niwelowany przez wpływ pośredni, który je obniża, co w rezultacie owocuje ich pogorszeniem. Ważne jest, że istotny związek występował między niepewnością zatrudnienia i wynikami w ocenie przełożonych, a nie samych badanych, co pozwala uniknąć obaw o pozorną zależność, wynikającą z korzystania z tego samego źródła informacji (*common method variance*, 36). Inny model wyjaśniający zależność między tymi zmiennymi został zaproponowany przez Wanga i współpracowników [51]. Wykazali oni w badaniu podłużnym, że niepewność zatrudnienia mierzona w T1 była ujemnie związana z wynikami pracy w T2 w warunkach niskiej postrzeganej sprawiedliwości organizacyjnej. W grupie deklarującej wysoką sprawiedliwość zależność ta nie wystąpiła. Dodatkowo,

w warunkach niskiej sprawiedliwości, niepewność zatrudnienia w T1 miała pośredni wpływ na wyniki pracy w T3 za pośrednictwem zaangażowania organizacyjnego w T2.

Wiele badań dotyczyło też natury związku między niepewnością zatrudnienia a szeroko rozumianym dobrostanem (*well-being*) jednostki. Vander Elst, Van den Broeck, De Witte i De Cuyper [50] wykazali, że niepewność zatrudnienia wpływa na wzrost wyczerpania emocjonalnego (*emotional exhaustion*), zarówno bezpośrednio, jak i za pośrednictwem frustracji (tzn. niezaspokojenia) potrzeb psychologicznych: autonomii, przynależności i kompetencji. Ich badanie pokazało również, że niepewność zatrudnienia wpływa na obniżenie poziomu wigoru (*vigor*), zarówno bezpośrednio, jak i za pośrednictwem frustracji tych samych potrzeb. W kolejnym badaniu autorzy ci wykazali istnienie innego częściowego mediatora zależności między niepewnością zatrudnienia a wyczerpaniem emocjonalnym [49]. Pośredni wpływ zwiększający poziom wyczerpania emocjonalnego odbywał się poprzez obniżenie postrzeganej kontroli (*perceived control*).

Podjęmowano również udane próby tworzenia modeli łączących poznawczy i afektywny aspekt niepewności zatrudnienia oraz ich skutki. Huang i in. [20] wykazali, że poznawcza niepewność zatrudnienia jest istotnie związana z niepewnością afektywną, a także, że obie są ujemnie związane z zadowoleniem z pracy i zaangażowaniem organizacyjnym, przy czym aspekt afektywny jest częściowym mediatorem relacji między skalą poznawczą a tymi skutkami.

Prawdopodobnie najbardziej kompleksowa analiza natury relacji między niepewnością zatrudnienia a jej skutkami została przeprowadzona przez Vander Elst i współpracowników [46]. W badaniu, które objęło 2413 osób, przetestowano osiem skutków oraz dwa mediatory: postrzeganą kontrolę oraz naruszenie kontraktu psychologicznego (*psychological contract breach*). Unikalnym elementem tego modelu było testowanie relacji między niepewnością zatrudnienia a każdym ze skutków, uwzględniając jednocześnie dwa mediatory, co pozwoliło porównać, który z nich w większym stopniu wyjaśnia istniejące zależności. Naruszenie kontraktu psychologicznego było ważniejszym mediatorem w przypadku sześciu skutków. Jedynie w przypadku wyników pracy oba były porównywalne, a tylko w odniesieniu do innowacyjnych zachowań w pracy naruszenie kontraktu okazało się nieistotne. Wpływ niepewności zatrudnienia na obniżenie zadowolenia z pracy, zaangażowania organizacyjnego i wigoru odbywał się za pośrednictwem obu mediatorów, z czego naruszenie kontraktu było bardziej istotne. W przypadku wyższej częstotliwości zgłaszania objawów dotyczących zdrowia fizycznego i psychicznego oraz wzrostu potrzeby regeneracji (*need for recovery*) postrzegana kontrola nie była istotnym mediatorem.

8. Podsumowanie

W artykule podsumowano aktualny stan światowej wiedzy na temat niepewności zatrudnienia. Mimo iż przez trzydzieści lat udało się zgromadzić ogromną ilość informacji, nadal pozostaje wiele obszarów, które wymagają dalszych badań. Nie wiemy, jak różnią się predyktory niepewności zatrudnienia, w zależności od tego, czy analizujemy jej aspekt poznawczy, czy też afektywny. Dodatkowo tylko część skutków tego zjawiska była badana w podziale na oba aspekty [np. 20]. Obszarem wymagającym dalszych badań jest też określenie wzajemnych relacji zachodzących między tymi aspektami. Borg i Elizur [3] wskazali, że niepewność afektywna wymaga obecności poznawczej, natomiast ich zdaniem odwrotna zależność nie zachodzi. Wydaje się to być uzasadnione, natomiast należy zweryfikować tę opinię empirycznie. Ciekawym obszarem badań byłoby też stwierdzenie, jakie konsekwencje ma niepewność zatrudnienia w sytuacji, gdy pracownik uważa, że może niedługo stracić pracę (wysoka niepewność poznawcza), ale nie obawia się tego (niska niepewność afektywna) oraz przy innych układach tych dwóch aspektów.

Zanim jednak będzie można weryfikować te zależności wśród polskich pracowników, należy stworzyć odpowiednią skalę. Zgodnie z wiedzą autora, brak jest obecnie wielopozycyjnego narzędzia w języku polskim, badającego niepewność zatrudnienia, a stosowane operacjonalizacje [np. 27] polegają najczęściej na pojedynczych stwierdzeniach, które są mniej rzetelne i trafne [por. 45, s. 253]. Kolejne badania powinny skoncentrować się na stworzeniu odpowiedniej konceptualizacji tego zjawiska, obejmującej zarówno aspekt poznawczy, jak i afektywny, a także spójnej z nią operacjonalizacji. Aspekt poznawczy i afektywny powinny utworzyć osobne skale [20, 33], co pozwoli uzyskać szczegółowy obraz subiektywnych stanów przeżywanych w obliczu utraty pracy.

Odpowiadając na pytanie zawarte w tytule artykułu: niepewność zatrudnienia jest bez wątpienia zjawiskiem, które oddziałuje negatywnie na pracowników, co przekłada się na efektywność organizacji. Obawiać się należy jednak tylko braku wiedzy na jej temat. Dokładne poznanie czynników warunkujących powstawanie niepewności zatrudnienia, jej skutków oraz sposobów niwelowania negatywnych oddziaływań pozwolą nam koegzystować z tym zjawiskiem, które wydaje się być nieodłącznym elementem świata pracy w najbliższej przyszłości.

Literatura

- [1] **Ashford S.J., Lee C., Bobko P.:** *Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test*, Academy of Management Journal, 32, 1989, ss. 803-829.

- [2] **Baron R.M., Kenny D.A.:** *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of Personality and Social Psychology, 51, 1986, ss. 1173-1182.
- [3] **Borg I., Elizur D.:** *Job insecurity: Correlates, moderators and measurement*, International Journal of Manpower, 13, 2, 1992, ss. 13-26.
- [4] **Borkowska S.:** *Główne wyzwania wobec problemów pracy na przełomie wieków*, [w:] *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, IPiSS, Warszawa 1998.
- [5] **Boswell W.R., Olson-Buchanan J.B., Harris T.B.:** *I cannot afford to have a life: Employee adaptation to feelings of job insecurity*, Personnel Psychology, 67, 2014, ss. 887-915.
- [6] **Brockner J., Grover S., Reed T.F., Dewitt R.L.:** *Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: evidence of an inverted-U relationship*, Academy of Management Journal, 35, 2, 1992, ss. 413-425.
- [7] **Brown-Johnson N.:** *Conceptualizing unions' influence on members' perceptions of job insecurity*, Nieopublikowana praca, Wydział Zarządzania Uniwersytetu w Kentucky, 1987.
- [8] **Caplan R.D., Cobb S., French J.R.P., Jr., Van Harrison R.V., Pinneau S.R., Jr.:** *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*, US Department of Health, Education, and Welfare, Waszyngton 1975.
- [9] **Cheng G., Chan D.:** *Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review*, Applied Psychology: An International Review, 57, 2, 2008, ss. 272-303.
- [10] **Cheng T., Huang G-H., Lee C., Ren X.:** *Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: The moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange*, Asia Pacific Journal of Management, 29, 2012, ss. 709-728.
- [11] **Davy J.A., Kinicki A.J., Scheck C.L.:** *A test of job insecurity's direct and mediated effects on withdrawal cognitions*, Journal of Organizational Behavior, 18, 1997, ss. 323-349.
- [12] **De Cuyper N., Baillien E., De Witte H.:** *Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying*, Work & Stress, 23, 3, 2009, ss. 206-224.
- [13] **De Cuyper N., De Witte H.:** *Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being and behaviour*, Work & Stress, 21, 1, 2007, ss. 65-84.
- [14] **De Cuyper N., De Witte H.:** *The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, 2006, ss. 395-409.
- [15] **De Witte H.:** *Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk* [Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for wellbeing, satisfaction and performance at work], [w:] R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, T. Taillieu (red.) *Van groep naar gemeenschap* [From group to community]. Liber Amicorum Prof. Dr. Leo Lagrou, Garant, Leuven 2000, ss. 325-350.
- [16] **De Witte H.:** *Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences*. South African Journal of Industrial Psychology, 31, 4, 2005, ss. 1-6.

- [17] **Debus M., König C.J., Kleinmann M.:** *The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87, 2014, ss. 329-351.
- [18] **Greenhalgh L., Rosenblatt, Z.:** *Job insecurity: Toward conceptual clarity*, Academy of Management Review, 9, 3, 1984, ss. 438-448.
- [19] **Hellgren J., Sverke M., Isaksson K.:** *A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, 2, 1999, ss. 179-195.
- [20] **Huang G-H., Lee C., Ashford S.J., Chen Z., Ren X.:** *Affective job insecurity. A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationships*, International Studies of Management and Organization, 40, 1, 2010, ss. 20-39.
- [21] **Huang G-H., Niu X., Lee C., Ashford S.J.:** *Differentiating cognitive and affective job insecurity: antecedents and outcomes*, Journal of Organizational Behavior, 33, 2012, 752-769.
- [22] **Hunter J.E., Schmidt F.L.:** *Methods of metaanalysis: Correcting error and bias in research findings*, Sage, Newbury Park, Kalifornia 1990.
- [23] **Jacobson D.:** The conceptual approach to job insecurity, [w:] Hartley J., Jacobson D., Klandermans B., van Vuuren, T. (red.): *Job insecurity. Coping with jobs at risk*, Sage Publications, Londyn 1991, ss. 23-39.
- [24] **Jacobson D., Hartley J.:** *Mapping the context*, [w:] Hartley J., Jacobson D., Klandermans B., van Vuuren, T. (red.): *Job insecurity. Coping with jobs at risk*, Sage Publications, Londyn 1991, ss. 1-22.
- [25] **Johnson C.D., Messe L.A., Crano W.D.:** *Predicting job performance of low income workers: the Work Opinion Questionnaire*, Personnel Psychology, 1984, ss. 291-299.
- [26] **Keim A.C., Landis R.S., Pierce C.A., Earnest D.R.:** *Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity*, Journal of Occupational Health Psychology, 19, 3, 2014, ss. 269-290.
- [27] **Kiersztyn A.:** *Niepewność zatrudnienia. Kto jej doświadcza? Czy to stan chwilowy?* Zespół Porównawczych Analiz Nierówności Społecznych, Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 2014.
- [28] **Kinnunen U., Mauno S., Natti J., Happonen M.:** *Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland*, Journal of Organizational Behavior, 21, 2000, ss. 443-459.
- [29] **Lahey M.A.:** *Job insecurity: its meaning and measure*, Nieopublikowana praca doktorska, Uniwersytet Stanowy w Kansas, 1984.
- [30] **Lastad L., Berntson E., Naswall K., Sverke M.:** *Do core self-evaluations and coping style influence the perception of job insecurity?*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 23, 5, 2013, ss. 680-692.
- [31] **Lee C., Bobko P., Chen Z. X.:** *Investigation of the multidimensional model of job insecurity in China and the USA*, Applied Psychology: An International Review, 55, 4, 2006, ss. 512-540.

- [32] **Mauno S., Kinnunen U.:** *Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used?* Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75, 2002, ss. 295-314.
- [33] **O'Neill P., Sevastos P.:** *The development and validation of a new multidimensional Job Insecurity Measure (JIM): An inductive methodology*, Journal of Occupational Health Psychology, 18, 3, 2013, ss. 338-349.
- [34] **Pearce J.L.:** Job insecurity is important, but not for the reasons you might think: The example of contingent workers, [w:] C.L. Cooper D.M. Rousseau (red.) *Trends in organizational behavior*, tom 5, Wiley, Chichester 1998, ss. 31-46..
- [35] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 1, 2003, ss. 9-23.
- [36] **Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P.:** *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*, Journal of Applied Psychology, 88, 5, 2003, ss. 879-903.
- [37] **Probst T.M.:** *Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76, 2003, ss. 451-467.
- [38] **Richter A., Naswall K., Bernhard-Oettel C., Sverke M.:** *Job insecurity and well-being: the moderating role of job dependence*, European Journal of Work and Organizational Psychology, 2013, DOI: 10.1080/1359432X.2013.805881.
- [39] **Rosenblatt Z., Ruvio A.:** *A test of multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers*, Journal of Organizational Behavior, 17, 1996, ss. 587-605.
- [40] **Roskies E., Louis-Guerin C.:** *Job insecurity in managers: Antecedents and consequences*, Journal of Organizational Behavior, 11, 1990, ss. 345-359.
- [41] **Schreurs B., van Emmerik H., Notelaers G., De Witte H.:** *Job insecurity and employee health: the buffering potential of job control and job self-efficacy*, Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 24, 1, 2010, ss. 56-72, DOI: 10.1080/02678371003718733.
- [42] **Staufenbiel T., König C.J.:** *A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention and absenteeism*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83, 2010, ss. 101-117.
- [43] **Stiglbauer B., Selenko E., Batinic B., Jodlbauer S.:** *On the link between job insecurity and turnover intentions: Moderated mediation by work involvement and well-being*, Journal of Occupational Health Psychology, 17, 3, 2012, ss. 354-364.
- [44] **Sverke M., Hellgren J.:** *The nature of job insecurity: understanding employment uncertainty on the brink of a new millenium*, Applied Psychology: An international review, 51, 1, 2002, ss. 23-42.
- [45] **Sverke M., Hellgren J., Naswall K.:** *No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences*, Journal of Occupational Health Psychology, 7, 3, 2002, ss. 242-264.
- [46] **Vander Elst T., De Cuyper N., Baillien E., Niesen W., De Witte H.:** *Perceived control and psychological contract breach as explanations of the relationships between job insecurity, job strain and coping reactions: Towards a theoretical integration*, Stress and Health, 11 czerwca 2014, DOI: 10.1002/smi.2584.

- [47] **Vander Elst T., De Cuyper N., De Witte H.:** *The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: Moderator or mediator*, *Stress and Health*, 27, 2011, (e215-e227).
- [48] **Vander Elst T., De Witte H., De Cuyper N.:** *The Job Insecurity Scale: a psychometric evaluation across five European countries*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 3, 2014, ss. 364-380.
- [49] **Vander Elst T., Van den Broeck A., De Cuyper N., De Witte H.:** *On the reciprocal relationship between job insecurity and employee well-being: Mediation by perceived control?*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 2014, ss. 671-693.
- [50] **Vander Elst T., Van den Broeck A., De Witte H., De Cuyper N.:** *The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being*, *Work & Stress*, 26, 3, 2012, ss. 252-271.
- [51] **Wang H.-j., Lu C.-q., Siu O.-l.:** *Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement*, *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication, 2014, <http://dx.doi.org/10.1037/a0038330>.

JOB INSECURITY – IS IT SOMETHING TO WORRY ABOUT?

Summary

Constant changes and unpredictability of the contemporary world of work have caused widespread feelings of job insecurity, i.e. subjectively perceived threat to the current job and worries related to that threat. The paper aims to provide an overview of the world literature pertaining to this phenomenon. It offers a brief summary of how this concept has evolved over the years. Next, predictors of jobs insecurity are presented as well as its negative consequences both for employees and organizations. This is followed by a description of moderators of the described relationships. The paper ends with recommendations for future research, which could further our understanding of this phenomenon and help alleviate its consequences.

RADOSŁAW CZAHAJDA

Wydział Informatyki i Zarządzania

**Katedra Badań Operacyjnych, Finansów i Zastosowań Informatyki
Politechnika Wrocławska**

GAMIFICATION IN VIRTUAL COLLABORATION

Through past decades, globalization of many industries was pushing them into virtual collaboration. Recent advances in technology are enabling increased efficiency of such interaction. Virtual teams are able to share documents, discuss various issues and quickly exchange information in the blink of an eye. However, lack of physical contact among the team is still an issue disorganising work and slowing down the progress. 16 factors behind this states were presented recently. Ensuring control over all those risk factors may be overwhelming for a project manager, therefore author of this paper proposes a systematic solution for successful virtual collaboration. It is based on gamification, method of increasing engagement of stakeholders by introducing game elements into the process, which gained popularity recently. This paper proposes the model, based on real virtual project and presents the evaluation method which will be used to assess its efficiency.

1. Introduction

1.1. Virtual Collaboration

Definition

Virtual collaboration, as defined by Peters and Manz [1] is a process supported by advancing technology, which gives the possibility for people working across disciplines, functions, geographies, and organizations, to work temporarily on a specific goal or project. It involves several areas, including decision making, expertise, resource management, communication and conflict solving. According to the authors – there are three main components which lead to successful virtual collaboration. They are presented through model on Figure 1.

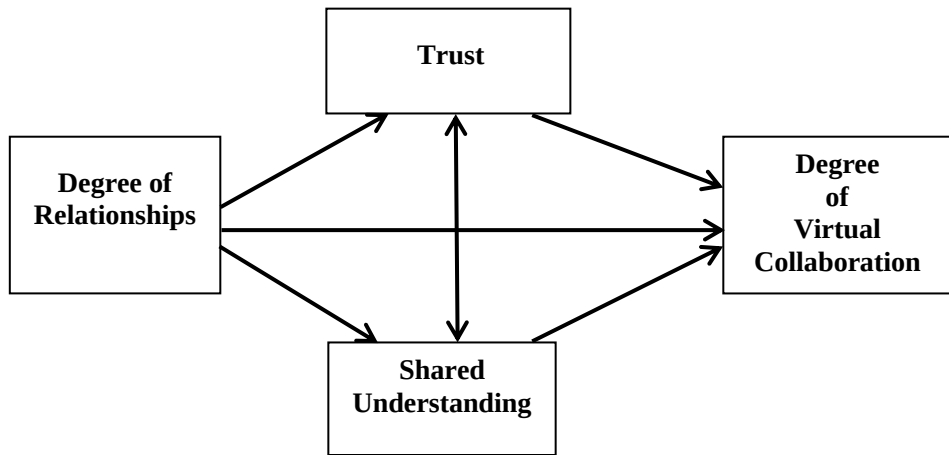


Fig. 1. The model of online collaboration crucial factors [1]

Source: Author.

Trust is defined as a state of confident, positive expectations from the other team member. Therefore, the team needs to be sure that each of the members has got “good reasons”. Such attitude can be built on institution-based trust. It was defined by Scott [2] as believing in others intentions based on norms and values of the organization/institution one represents. The first impression is important here as well.

Shared understanding is defined as a clear sense of strategic direction for all team members. There are many factors which may negatively affect this state, such as different organizational culture, communication habits, language barriers, cultural differences and other. It requires from the team to care about the outcomes and one of the crucial factors here is clear division of competences. Each of the team members should know roles of each other in the team, their tasks, responsibilities, expertise and expectations [3].

Depth of relationships is influencing directly how the team collaborates. Since it was proven, that face-to-face interactions are crucial in early stages of the project [4], a substitute needs to be used in this stage. Therefore, controlling the media of communication in the beginning of collaboration plays major role in the effectiveness of the collaboration. Moreover, knowledge of others experience finding similarities among members also strengthens the process.

Development

The scientific interest in virtual collaboration started with famous paper “Distance matters”, by Olson and Olson [5]. It presents all the difficulties going together with such collaboration method. The crucial issues were presented as common ground, coupling of work, collaboration readiness, organizational

management and collaboration technology readiness. Through 15 years of development in Computer-Supported Cooperative Work (CSCW), some of them needed redefinition.

In their paper [6], Bjorn et al. revisited the framework with a research on the crucial issues, based on four cases in different companies. The results were, that common ground, collaboration readiness and organizational management are still crucial, but the technology readiness is more about choosing the proper one from the huge variety of possibilities. What is more, coupled work is now an advantage of virtual collaboration since the technology gives such possibility and therefore pushes team members to interact with each other.

Tools

There are many various technologies which allow the team to collaborate virtually. From the communication support, through knowledge management up to online collaboration platforms, the market is continuously developing, bringing more universal and user friendly solutions. Several products will be described in the following paragraph.

Main virtual communication tool in nowadays business is still an email. Some email service providers are trying to increase its attractiveness by adding functionalities of email clients like address book, labelling important messages, spam filters, automatic response etc. Main merged in complex systems, allowing the full online collaboration, including videoconferences, document sharing, calendar, maps, professional project management tools, like Gantt chart and many others. Virtual teams have the possibility to discuss, brainstorm, decide, share pictures and videos using various online communication tools.

Knowledge management is yet another crucial factor in online collaboration. Using document storing in clouds, or FTP servers, teams can exchange important files immediately. Wiki is a solution for gathering most important knowledge in the team. E-learning platforms can be used for developing skills of individuals and bringing members to the common ground. Online document collaboration allows the teams to work on the documents, spreadsheets, presentations and others, giving the possibility to review, comment and see the history of changes. Even some email providers, giving the possibility to label emails can be used to quickly categorize the knowledge created during collaboration through using tags. Finally, Customer Relationship Management systems allow the team to control the communication with external bodies.

Since virtual collaboration became a normal procedure in many fields, such as software development [7], some great enterprises are designing online collaboration systems based on intranet by themselves, while the others are using virtual collaboration platforms designed by the other. Examples of such platforms are Trello and Podio. In some extent, Google is also bringing full spectrum of online collaboration tools needed in modern business, however, they are not condensed

in one platform as it is in the examples mentioned before. Such platforms give the possibility to plan and execute timing of a project, assign tasks, enable communication and knowledge exchange, manage external relations and enable personal interactions between team members.

Problems to address

Even though the technology supporting virtual collaboration made a big step forward in past decade, there are still some issues concerning such work, which the team should be aware of. Ghaffari et al. distinguished 16 risk factors connected to its modelling [8]. For the purpose of this paper they were further divided in 3 categories: leader related, team related and project related. Some of them were also removed as not valid for the purpose of this paper. All the risk factors are clustered in Table 1. Overcoming those risks should be included in boundary conditions while designing virtual collaboration environment.

Table 1. Risk factors in virtual collaboration

Risk factor	Field	Description
Wrong delegation	Leader related	Delegating should go together with enforced motivation
Lack of execution		Because of physical absence, performance must be supervised efficiently
Insufficient communication	Team related	Lack of communication brings poor quality of project
Lack of trust		Mistrust among virtual team members
Lack of commitment		Low motivation due to bad monitoring and low job security
Lack of cooperation		The environment should motivate members to share their knowledge
Insufficient expertise		Different background of members and lack previous cooperation may lead to assigning tasks surpassing ones competences
Different cultures		Organisational and national culture differences may be a source of conflict
Lack of information security	Project related	There is an availability for the information abuse, attack and wreck
Inappropriate project design		This may lead to interruptions in conducting tasks
Inappropriate timing		Due to less integration planning can be inappropriate
Decentralised resources		Some resources are not available for all the team members

Source: Ghaffari et al. [8].

1.2. Project Success

Projects, temporary rather than permanent social systems or work systems that are constituted by teams within or across organizations to accomplish particular tasks under time constraints [9], have a variety of factors to be assessed by. Project success is a state of satisfaction among all the stakeholder projects [10]. Csherati and Szabo have introduced project success criteria and factors, which are related to event projects [11]. Criteria are the attributes of successful projects whilst factors are variables influencing it. Table 2 is presenting project success criteria and factors. One of important criteria is to achieve the objectives of a project. Those need to be established beforehand. One of the frameworks for creating such is SMART [12] method. Following designers concept, the goals should be:

- specific, to know exactly how to proceed with it,
- measurable, to evaluate percentage of success,
- achievable, considering resources available,
- relevant, to spend resources on most efficient tasks,
- time-bound, to control the deadline.

Table 2. Success criteria and success factors of event projects

Success criteria	C1: Meeting project's performance objectives	Time, budget, business success
	C2: Meeting project's specified objectives	Depending on project scope
	C3: Stakeholders' satisfaction	Satisfaction of project owner, users, project team, contractors, sponsors
Success factors	F1: Project management processes	Structure, planning, competences
	F2: Project resources	Contractors, finances, timing
	F3: Project team	Competences, skills, commitment
	F4: Organisational culture	Communication, support, knowledge management
	F5: Communication & co-operation	Communication among stakeholders

Source: Csherati and Szabo [11].

1.3. Gamification

Gamification is the use of game design elements in non-game contexts [13]. It is used since 2010 in various fields, from education through social campaigns and marketing up to research and technology improvement with positive outcomes [14]. The main reason behind it is enhancing commitment and experience

of stakeholders. It can bring required motivation, solve communication issues, give possibility to achieve personal goals of each embodied party,

There are many elements, which can be extracted from games and implemented in other applications. One of the most commonly used are: scoring points, acquiring achievements, role play and avatar creation, competition, receiving immediate feedback and storytelling. From the perspective of user motivation, Apricio et. al proposed a framework dividing all the elements into pillars of Self Determination Theory (SDT) [15]. This framework is presented in Table 3.

Taking into consideration all the pillars of SDT is crucial for successful engagement of players. However, there are more game elements that can be used for this purpose One of the most extensive research on it was made by Neil Suttie et al. and is presented in their paper “In Pursuit of a Serious Games Mechanics” [16].

Table 3. Framework dividing game elements according to SDT [15]

Autonomy	Competence	Relation
Profiles, avatars, macros, configurable interface, alternative activities, privacy control, notification control.	Positive feedback, optimal challenge, progressive information, intuitive controls, points, levels, leaderboards.	Groups, messages, blogs, connection to social networks, chat.

Source: Apricio et al. [15].

1.4. Research scope

The purpose of research presented in this paper is to design a system for gamified virtual project management and to evaluate it on the basis of real life project. The final conclusion after the project will be a concrete guidelines for successful virtual collaboration gamification.

2. Gamifying online collaboration

2.1. Project description

Trainers Forum

The project, which will be used for testing designed framework is Trainers Forum 2015. It is a conference, where International Youth Work Trainers meet to develop their delivery skills and discuss current issues regarding training system, trainers ethics etc. It will be organised under Quality Assurance in Training grant received by 3 organisations: BEST, AEGEE and YEU. It will happen in Milan, December 2015. There will be 50 participants and the event will consist of 4 working days.

Organising team structure

Decision making and communication process is very complex in this project. It is because very decentralised structure of main actors. Figure 2 is presenting it.

Each of main decisions should be approved by representatives of every organisation. International core team, being in charge of the content of event, need to discuss all the issues together. Main organiser and his team from Local BEST Group Milan are taking charge of all the logistics of the event. Every group mentioned above needs to exchange information and requirements between each other in order to proceed with the project.

Collaboration problems

Following risk factors were identified in the project:

- R1. Decentralisation – decision making may be time consuming.
- R2. Different organisational cultures – merging three organisations working on one project may lead to misunderstanding. Project management habits are also different.
- R3. Mistrust – most of the team have never worked with each other.
- R4. Communication problems – Information flow is a main factor ensuring project progress.
- R5. Lack of expertise – some of the team members were elected without project coordinator contribution.
- R6. Low motivation – very difficult to assess virtually, should be prevented.

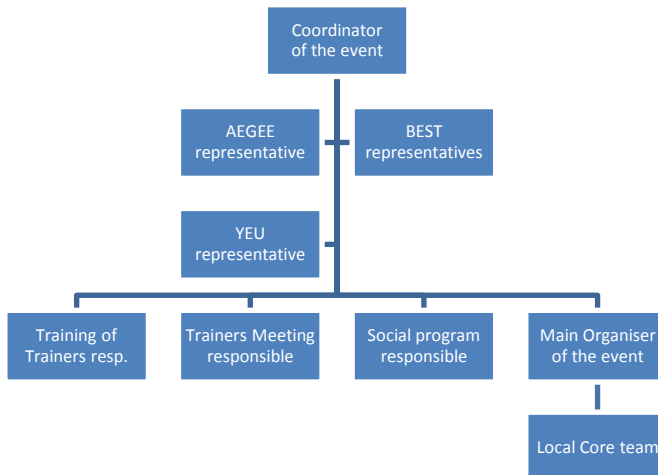


Fig. 2. TsF 2015 organising team structure

Source: Author.

2.2. Gamification design

Goals

3 main targets were distinguished for using gamification in this project. It should ensure project success, use Self Determination Theory framework and support avoiding all the collaboration problems mentioned in previous paragraphs. Those were criteria for deciding the game elements to be implemented in gamified online collaboration system. The system itself should reach following goals:

- G1. Teach project management basics.
- G2. Create a reporting habit among team members.
- G3. Create a teamwork atmosphere.
- G4. Give possibility to get familiar with project team.
- G5. Motivate the team to participate in the project.
- G6. Ensure information flow.
- G7. Be self-explanatory.

Game elements

In order not to make the system too complex, and for keeping the possibility of distinguishing the effects of each game elements, 5 of them were chosen to be implemented in the system. They are presented in next paragraphs.

Storytelling is the key factor of many different computer games and main motivation reason for game players called “explorers” [17]. Therefore, the gamified environment should have some engaging, surprising and in some extent, fictitious plot. In this project, the plot will be created by announcements and challenges presented by game master – coordinator of the event.

Avatars and role play. Creating an avatar and describing personal “super powers” is one of the way for giving an autonomy for the team members from the very beginning. It is also a base for further discussions among team members in order to know each other. Having an avatar and “super powers” will give the possibility to include the team members in the plot.

Challenges and achievements are a way to assign tasks and encourage finishing them on time. Creating a challenge board and assigning special rewards for each of them is a method used in games for encouraging players to explore it world entirely. Achieving personal milestones will be awarded with personal achievements, which will be visible in the “trophy room”.

Rewards and punishments system will be used for increasing the motivation of players. Keeping the punishments fun and self-chosen avoids demotivating effect of such procedure. Rewards, represented by score points will be later exchanged for positively associated duties during the event and other intangible awards.

Progress control. Since it is crucial for the players to clearly identify progress of the project, two elements will be used to present it: A progress map, based on Gantt chart, with highlighted milestones and progress bars and full task list based on Work Breakdown Structure. The purpose behind it is to clearly present the progress and then to elaborate on it in case player needs it.

System design

The system will be built as an intranet. It will be access restricted webpage using Google docs as a base of tools. Figure 3 presents the sketch of the platform. It consists of:

- **The world** page, where players get familiar with the game rules and presenting the map.
- **Tavern** page, gathering all the discussions, based on Google Groups.
- **The team** page, collecting all the avatars of players and personal contact tools based on Google Hangouts.
- **Quest board** page, introducing all the challenges, based on Google Spreadsheets.
- **Library** page, collecting all the documents, based on Google Drive.
- **Journal** page presenting the progress in form of a blog.

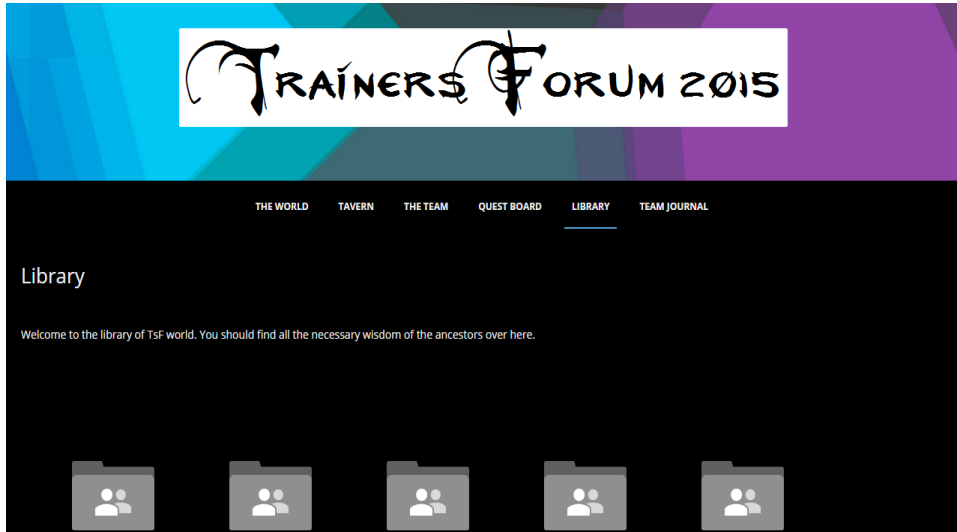


Fig. 3. Project Management platform sketch

Source: Author.

Summary

Chosen solution fulfils all the design requirements. It serves its purpose – fulfils design goals and is meant to prevent risk factors to occur. It also covers all the fields of SDT in the elements chosen. Table 4 presents a juxtaposition of project risks, design goals and game elements chosen.

Table 4. Game elements fulfilling design goals and preventing risks

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Storytelling				✓		✓		✓				✓	✓
Avatars and role play		✓	✓		✓				✓	✓			
Challenges and achievements				✓		✓	✓		✓		✓	✓	
Rewards and punishments	✓								✓		✓		
Progress control	✓	✓					✓				✓		

Source: Author.

Storytelling, understood as creating a role play environment and maintaining it in the direction of project progress is supposed to encourage players to solve communication problems (R4) by encouraging players to interact with each other and require additional activity from them. Moreover, it should also motivate members (R6) to report as they are all responsible for creating this story. Through implementing this game element, it is expected to reach goals: create reporting habit (G2), ensure the information flow (G6) and be self-explanatory (G7), as the players will maintain the story flow by themselves.

Avatars and role play was chosen to solve all the problems related with merging three different organisations: problems with organisational culture differences (R2), by creating a new culture mixing all the differences; encourage members to know each other and therefore solve the mistrust issue (R5), and be a method to easily review expertise and competences among team members (R5). Using this element is supposed to increase teamwork atmosphere (G3) and give possibility to get to know others better (G4).

Challenges and Achievements are also reducing communication problems (R4) and motivation issues (R6). The main differences are it uses extrinsic motivation comparing to storytelling and it is different communication method (spreadsheet instead of discussion group). Using this game element is supposed to teach members project management basics (G1), enforce teamwork (by assigning more people to tasks) (G3), motivate members to participate (G5) and ensure information flow.

Rewards and punishment system should solve decentralisation problem (R1) and enhance teamwork (through creating common culture) (G3). Moreover, it will be an extrinsic motivation system (G5).

Progress control elements are supposed to be an answer for decentralisation (R1) and different organisational cultures (R2). It will be an intuitive map to follow the progress of project. Through this element, the team should learn project management basics (G1) and motivate the team to work on the project (G5), especially during the crisis.

2.3. Evaluation

The main purpose of this project is to evaluate utility of system design and analyse possible improvements. Therefore, feedback should be emphasised in every stage of the project.

Before introduction

After choosing the core team, members of it will test the system and propose improvements to increase its usability and engagement coming from such solution. They will have a background from every organisation, so it will be available to realise issues not visible for the author.

Mid-term and final evaluation

In order to measure quality of solution, both – project success and the system itself will be evaluated twice: in the middle of work and after the final event. Regarding the project, all the criteria and SMART goals designed for it will be evaluated numerically.

The system will be evaluated using Technology Acceptance Model, basing on survey proposed by Koivisto and Hamari [18]. Such survey will be distributed among members of project team and will use Likert scale to measure the perceived ease of use, usefulness and enjoyment of interacting with the system. Each individual game element introduced in the system will be evaluated this way. Moreover, activity of each individual member will be assessed and discussed during interview to explore possible drawbacks of the system. Each team member will be also described using demographic features, previous experience and other relevant factors, like team role proposed by Belbin [19].

SWOT Analysis

In order to define design guidelines and improvement points, final evaluation will be supplemented by SWOT Analysis. Knowing the strengths and weaknesses of solution and discovering possible opportunities and threats will be a key determinant for further work on the system [20].

3. Conclusions

Gamification, as a new concept may be a solution for issues unresolved through decades of virtual collaboration existence. It offers tools which target all the risk factors related to such collaboration environment. However, it needs a complex research in order to evaluate its usefulness. This paper presents a platform which may be a base for such investigation. Further on, a demographic tests should be made and comparable projects assessed in order to bring scientific proof for the results achieved in preliminary tests during Trainers Forum 2015.

References

- [1] **Peters L.M., Manz C.C.:** *Identifying antecedents of virtual team collaboration*, Team Performance Management: An International Journal, Vol. 13 Iss ¾, ss. 117-129, 2007.
- [2] **Scott W.R.:** *The adolescence of institutional theory*, Administrative Science Quarterly, Vol. 32, No. 4, 1987, ss. 493-51.
- [3] **Scott S.C., Lane V.R.:** *A stakeholder approach to organizational identity*, Academy of Management Review, Vol. 25, No. 1, 2000, ss. 43-62.
- [4] **Maznevski M.L., Chudoba K.M.:** *Bridging space over time: global virtual-team dynamics and effectiveness*, Organization Science, Vol. 11, No. 5, 2000, pp. 473-92.
- [5] **Olson G.M., Olson J.S.:** Distance matters; *Human-Computer Interaction* 15, 2000, ss. 139-178.
- [6] **Bjørn P., Esbensen M., Jensen R.E., Matthiesen S.:** *Does distance still matter? Revisiting the CSCW fundamentals and Stina on distributed collaboration*, ACM Trans. Comput.-Hum. Interact. 21, 2014, s. 5.
- [7] **Herbsleb J.:** *Global software engineering: The future of socio-technical coordination*, Future of Software Engineering (FOSE'07). IEEE Computer Society, 2007.
- [8] **Ghaffari M., Sheikahmadi F., Safakish G.:** *Modeling and risk analysis of virtual project team through project lifecycle with fuzzy approach*, Computers & Industrial Engineering 72, 2014, ss. 98-105.
- [9] **Manning S.:** *Embedding projects in multiple contexts – a structuration perspective*, International Journal of Project Management 26, 2008, 30-37.
- [10] **Davies T.C.:** *The “real” success factors on projects*, International Journal of Project Management 20, 2002, ss. 185-190.
- [11] **Cserháti G., Szabó L.:** *The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects*, International Journal of Project Management 32, 2014, ss. 613-624.
- [12] **Yemm G.:** *Essential Guide to Leading Your Team: How to Set Goals, Measure Performance and Reward Talent*; Pearson Education, 2013, ss. 37-39.
- [13] **Deterding S., Khaled R., Nacke L.E., Dixon D.:** *Gamification: toward a definition*, 2011.

-
- [14] **Seaborn K., Fels D.I.:** *Gamification in theory and action: A survey*, Int. J. Human-Computer Studies 74, 2015, ss. 14-31.
 - [15] **Aparicio A.F., Vela F.L.G., Sánchez J.L.G., Montes J.L.I.:** *Analysis and application of gamification*, Proceedings of the 13th International Conference on Interacción Persona-Ordenador. Presented at INTERACCION'12, Spain, 2012.
 - [16] **Suttiea N., Loucharta S., Lima T., Macveana A., Westerab W., Djaoutic D., Brownd D.:** In Pursuit of a 'Serious Games Mechanics' *Procedia Computer Science* 15, 2012, ss. 314-315.
 - [17] **Bartle R.A.:** *Designing virtual worlds*. Berkeley, 2004.
 - [18] Demographic differences in perceived benefits from gamification Jonna Koivisto ↑, Juho Hamari *Computers in Human Behavior* 35, 2014, ss. 179-188.
 - [19] **Belbin M.:** *Team Roles at Work (Second Edition)*, Elsevier Ltd, 2010.
 - [20] A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises G. Houben, K. Lenie, K. Vanhoof, *Decision Support Systems* 26, 1999, ss. 125-135.

ADAM IZYDORCZYK

ALEKSANDRA KĘSA

**Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

MOBBING W MIEJSCU PRACY JAKO PRZEJAW PATOLOGII W PROCESIE ZARZĄDZANIA

Celem niniejszego artykułu było poruszenie tematu patologii w zarządzaniu organizacjami, koncentrując się na problemie mobbingu w stosunkach pracy. Za tezę w obranym temacie przyjęto, że mobbing jako zjawisko częściej występuje w firmach z kapitałem Polskim niż z kapitałem zagranicznym. W kolejnych etapach pracy podjęto tematykę genezy i znaczenia słów „mobbing”, zaczynając od jego podziału, rodzaju i taktyk, aż do przyczyn i konsekwencji w życiu społecznym. Dywagacje poparto przykładami książkowymi zarówno w ramach literatury przedmiotu, jak i podmiotu. Kolejnym elementem poruszonym w ramach rozdziału teoretycznego były aspekty prawne, w szczególności regulacje mające na celu zapobiegać mobbingowi oraz prezentacja organizacji antymobbingowych. Jednocześnie na potrzeby założonej tezy zostało opracowane badanie ankietowe, aby poznać rzeczywistą skalę zjawiska w wybranej grupie przedsiębiorstw z regionu oraz móc sformułować wnioski z niej płynące.

1. Wyjaśnienie pojęcia mobbingu – geneza

Mobbing to słowo, które stosunkowo niedawno rozpowszechniło się w codziennym użyciu. Za tą zmianą stoi rozwój cywilizacji, który wpływa na pojawienie się, bądź intensyfikację, nowych zjawisk. W pewnym uproszczeniu można przyjąć, że psychiczne znęcanie się nad pracownikami, kolegami z pracy lub przełożonymi nie jest problemem nowym. Można wręcz zaryzykować stwierdzenie, że jest to element od zawsze towarzyszący stosunkom pracy i zależności. Występuje on zwłaszcza w krajach szybko rozwijających się, gdzie zależność między ludźmi, w strukturach organizacyjnych, jest coraz większa. Występuje tam pewna hierarchia, co wzmacnia tworzenie barier, zarówno naturalnych, jak i kreowanych sztucznie. Taka sytuacja stała się udziałem całej Unii Europejskiej.

Polska jest krajem, gdzie takie zachowania są trudniejsze do zbadania niż w krajach Europy Zachodniej. Wynika to zarówno z głęboko zakorzenionej niechęci do „szpiclowania”, jak i nieznajomości kodeksu pracy. Zjawisku temu sprzyja wysokie bezrobocie, zadłużenie pracowników, strach o lepsze jutro, wizja powszechnych redukcji etatów i praktyka zatrudniania „na czarno”. Wszystkie powyższe argumenty, jak i wiele innych sprzyjają patologiom. Nie bójmy się tego nazwać, patologiom właśnie takim jak mobbing.

Definicja

Definicję mobbingu można znaleźć w kodeksie pracy. „Mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękanii lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.”¹ Innymi słowy mobbing można przedstawić jako usystematyzowaną formę przemocy psychicznej, stosowanej wobec ofiary w jej środowisku pracy przez kolegów, przełożonych lub podwładnych.

Geneza

Mobbing to słowo, które pochodzi od angielskiego słowa *mob* oznaczające – motłoch, hołotę, tłum², w tłumaczeniu słownikowym oznacza tłum, gawiedź, tłuszcza, banda [...], otaczać (kogoś), oblegać³. Jest to zjawisko odnoszące się do relacji interpersonalnych w miejscu pracy oraz wpływ powyższego na funkcjonowanie w organizacjach.

Nazwa mobbing, została użyta po raz pierwszy w 1963 r. Jego autorem był Konrad Lorenz w pracy o polskim tytule: „*Tak zwane zło*”⁴ w celu opisanie sytuacji, w której grupa małych zwierząt atakuje pojedynczego, silniejszego i większego osobnika. Później, pod koniec lat 60., lekarz szwedzkiego pochodzenia Peter Paul Heinemann, poddał analizie grupę dzieci. Zaobserwował, że grupa dzieci utrzymywała przez dłuższy czas wrogie zachowanie wobec jednego dziecka. Do początku lat 80. XX wieku, jako patologię w organizacji traktowano przemoc fizyczną. Miało to miejsce ze względu na to, że ten aspekt przemocy zostawia zauważalne skutki w postaci śladów, które można wyraźnie zaobserwować, jak i zmierzyć. Wpływa to na łatwość w ujęciu zjawiska formalnymi procedurami. Zauważono, że o ile przemoc fizyczna jest stosunkowo łatwa do

¹ Art. 94³ § 2. Kodeksu Pracy.

² W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Warszawa 1989, s. 337.

³ <http://ling.pl/slownik/angielsko-polski/mob>

⁴ przekł. Anna D. Tauszyńska, PIW, Warszawa 1996.

poddania kategoryzacji i zaobserwowania, tak istnieje inny rodzaj przemocy, który trudniej wychwycić. W 1984 r. szwedzki lekarz i psycholog użył terminu mobbing dla określenia terroru psychicznego na wybranych pracownikach w miejscu pracy. Mowa tu o znęcaniu psychicznym, którego konsekwencje wydają się wcale nie mniej poważne niż ma to miejsce w przypadku przemocy fizycznej.

2. Podział i rodzaje mobbingu

Wydaje się, że ze względu na definicję, mobbing jest sprawą prostą i ograniczoną do relacji podwładny – pracownik. Jest to niestety bardzo duże uproszczenie. Z tą patologią możemy się zetknąć wszędzie tam, gdzie ludzie przebywają ze sobą w grupie przez dłuższy czas. Z tego płynie wniosek, że miejscem, gdzie można być poddanym mobbingowi jest multum. To nie tylko praca, szkoła, uczelnia wyższa, wszelkiego rodzaju stowarzyszenia i wspólnoty, ale również, co wydaje się straszne, rodzina. Najczęściej jednak mówi się o mobbingu w kontekście przemocy w zakładach pracy. I na podstawie tego wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje mobbingu w miejscu pracy:⁵

- a. Bossing – Mobbing pochyły
- b. Mobbing poziomy
- c. Mobbing pionowy

Bossing – Mobbing pochyły

Literatura fachowa charakteryzuje go jak: „Prześladowanie i szykanowanie pracownika przez zwierzchnika”. Jest to najbardziej powszechna forma mobbingu, bazująca na relacji zależności w stosunkach pracy, czyli przełożony – podwładny. Zjawisko to nasila się szczególnie w okresie bessy gospodarczej, jako konsekwencja trudnej sytuacji pracownika na rynku pracy. Mówimy wtedy o rynku pracodawcy, kiedy to może on przebierać pośród pracowników. Dla takiej osoby wizja bezrobocia i presja ze strony osób bez pracy powoduje, że pracownik jest w stanie zgodzić się na wiele, lub wszystko, byle utrzymać swoją posadę.

Mobbing poziomy

Zjawisko to dotyczy relacji na linii pracownik kontra kolega z pracy. Bazuje on na podejmowaniu wrogich działań przez grupę współpracowników wobec

⁵ Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy, A. Nerka, *Annales. Etyka w życiu gospodarczym*, Vol. 16, 2013, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, ss. 281-294.

innego pracownika. Zazwyczaj wynika to z odmienności danej osoby w grupie, co staje się przedmiotem ataku, np. kobieta w męskim gronie, mężczyzna pośród kobiet, odrębność rasowa, religijna, seksualna czy społeczna etc. Zdarza się, że za źródło takich zachowań uznaje się zazdrość, czyli „frustrację w sytuacji, gdy znany jest obiekt zaspokajający potrzebę i osoba posiadająca ten obiekt”⁶. Przełożony w takiej sytuacji mobbingu jest postawiony w trudnej roli, która nie sprzyja podejmowaniu wiążącej decyzji. Z jednej strony chce pomóc pokrzywdzonemu, a z drugiej nie podejmuje żadnych kroków, aby nie być posądzonym przez osoby mobbujące o faworyzowanie osoby poddanej szykanom.

Mobbing pionowy

Jest to sytuacja niezwykle rzadka, kiedy to podwładny lub grupa pracowników mobbuje swojego przełożonego. Może to wynikać z chęci zajęcia posady szefa przez podwładnych.

Podstawą działań mobbinowych jako zjawiska w relacjach międzyludzkich jest konflikt. Nie ma tutaj znaczenia, czy mówimy o nieporozumieniu w relacji przełożony – pracownik, pracownik – pracownik, w którym to przypadku przełożony zazwyczaj dołącza do grona prześladowców później. W każdym z tych przypadków możemy mobbing podzielić na ogólne etapy rozwoju.⁷

2.1. Faza wczesna z fazą rozszerzania się mobbingu

Jest to faza początkowa, w której powstają pierwsze konflikty. Brakuje im rozwiązania bądź są rozwiązywane źle. W tej fazie pracownik nie ma jeszcze świadomości zagrożenia swojej pozycji w firmie. Jest pomijany w przepływie informacji, co powoduje nerwowość i niepewność w jego zachowaniu. Jest to faza, w której osoba poddana mobbingowi próbuje w sposób racjonalny łagodzić lub rozwiązywać konflikty, co prowadzi tylko do ich zaognienia. To prowadzi do działań typowo mobbingowych, jak podważanie wiedzy i umiejętności, co negatywnie wpływa na samoocenę osoby prześladowanej. Osoba taka zostaje wyłączona z grupy, co tylko potęguje poczucie osamotnienia i walki o przetrwanie. Ofiara znajduje się w pozycji podporządkowanej sprawcy i nie znajduje w środowisku żadnej pomocy.

⁶ <http://pl.wikipedia.org/wiki/Zazdrość>

⁷ <http://www.wieczestem.us.edu.pl/mobbing-podstawowe-informacje-dla-zoltodziobow-na-rynku-pracy>

2.2. Faza „stabilnego” mobbingu

W tej fazie działania przeciw nękanemu nasilają się i staje się on „kozłem ofiarnym”. Próby obrony kończą się interwencją przełożonego, który jeśli do tej pory stał z boku dołącza do fali. Pracownik jest besztany, karany i degradowany. Zostaje mu przydzielona praca poniżej jego rzeczywistej wiedzy i umiejętności, co tylko podnosi frustrację i poczucie bezsilności. Pracownik próbując odnaleźć się w tej niezrozumiałej dla siebie sytuacji, zaczyna popełniać błędy, co jeszcze pogłębia przepaść między nim a prześladowcami. Na tym etapie zaczynają się u osoby prześladowanej procesy chorobowe.

2.3. Faza zaawansowane

Całość działań mobbingowych ulega wyraźnemu zaostrzeniu. Osoba poddana szykanom drastycznie pogarsza swoją ocenę pracy i swój stan, co w praktyce oznacza utratę pozycji społecznej i zawodowej oraz depresję. Dalsze zatrudnienie jest utrudnione lub okazuje się niemożliwe. Takie położenie zmusza często osobę mobbingowaną do rezygnacji z pracy.

3. Taktyki mobbingu

Na mobbing, czyli przemoc psychiczną składa się szereg zachowań ludzkich, które można umieścić w pewnych ramach ze względu na podobieństwa między nimi występujące. Zostały one sklasyfikowane przez twórcę pojęcia mobbing, Heinza Leymanna, na podstawie obserwacji zjawiska. Stąd można wyróżnić.⁸

3.1. Wpływ na procesy komunikacji i na możliwości wyrażania poglądów

Do tej grupy możemy zaliczyć ograniczanie możliwości wypowiedzi i wyrażania własnego zdania, permanentną krytykę pracy i życia prywatnego, napominanie i urąganie, groźby w formie ustnej i pisemnej, ukrywanie istotnych informacji.

3.2. Ataki na relacje społeczne

W tej dziedzinie działań zawierają się wszystkie czynności, które ograniczają kontakt ofiary z resztą pracowników i sprzyjają jej poczuciu osamotnienia, takie

⁸ Tamże.

jak: nieformalne wprowadzenie zakazu rozmów z ofiarą, uniemożliwianie kontaktu z innymi, izolacja w miejscu pracy, obmawianie, ostentacyjna cisza w obecności ofiary, bojkotowanie i ignorowanie obecności.

3.3. Ataki na reputację

W tym obszarze niszczy się pracownika jako podmiot w firmie. Cel ten osiąga się poprzez zlecanie różnych zadań, które nie mają ze sobą nic wspólnego, tworzenie i rozgłaszanie plotek oraz nieprawdziwych informacji, pomówienia, negację, obśmiewanie poglądów w kwestii polityki i religii, kwestionowanie kompetencji, decyzji, niemoralne propozycje, pogrożki, zastraszanie, obrażanie słowne, w tym obraźliwe uwagi, używanie wulgaryzmów, przezywanie, szydzenie.

3.4. Pogarszanie warunków pracy i zamieszkania

Zaliczamy tutaj szereg działań prowadzących do obniżenia oceny pracy i jak największego wyczerpania fizycznego i psychicznego pracownika, w tym do pracy ponad siły, pominięcie w przydziale do zadań wymagających wiedzy i umiejętności, a zlecanie takich poniżej jego rzeczywistej wartości i kwalifikacji, niszczenie dóbr materialnych, w tym wandalizm i niszczenie własności pracownika lub firmy i wszystko co wpływa na pogorszenie warunków finansowych ofiary.

3.5. Bezpośrednie ataki na zdrowie

Ten zakres zawiera posunięcia wpływające bezpośrednio na stan zdrowia osoby mobbowanej. W jego skład wchodzi stosowanie pogroźek na tle seksualnym, przemoc seksualna, agresja w celu zastraszania, wrogie zachowania, takie jak krzyki, wrzaski, wygrażanie pięścią, oplucie, rzucanie przedmiotami, trzaskanie drzwiami i naruszenie dóbr cielesnych.

Powyżej podano przykład poszczególnych działań z uszeregowaniem na grupy. Należy jednak pamiętać, że w wielu przypadkach zachowania te wobec ofiar nie były jednorazowym aktem. Stanowiły zazwyczaj ciąg zdarzeń i zachowań, które tym silniej oddziałują na psychikę ofiary, wszak jak powiedział Owidiusz, *Gutta cavat lapidem non vi, sed saepe cadendo*⁹.

⁹ Kropla drąży skałę nie siłą, lecz często padając (łac.)
<http://pl.wikiquote.org/wiki/Owidiusz>

4. Przyczyny mobbingu i konsekwencje

W badanej literaturze zjawisko dręczenia w miejscu pracy koncertowało się przede wszystkim na zachowaniach uderzających w strefę powiązaną z wykonywanymi obowiązkami zawodowymi. Wymienia się w nich takie działania sprawców, jak: zachowania zagrażające statusowi zawodowemu, np. publiczne ośmieszenie, następnie kolejno wymienia się izolowanie, np. utrudnienie dostępu do środków i materiałów oraz umyślne doprowadzenie do przeciążenia pracą, np. dodatkowe zadania, zbyt krótkie terminy zleceń.

Wykazano jednak, iż działania mobbingowe obejmują nie tylko funkcjonowanie zawodowe, lecz również funkcjonowanie ofiar. Potwierdzają to dane statystyczne, jak i opisy poszczególnych przypadków. Najbardziej wyczerpującą listę zachowań mobbingowych przedstawił Heinz Leymann [Leymann, 1996, 2001]. Pogrupował on sposoby stosowane przez sprawców w pięć kategorii:

- I. Działania utrudniające proces komunikowania się.
- II. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne.
- III. Działania naruszające wizerunek ofiary.
- IV. Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary.
- V. Działania uderzające w zdrowie ofiary.

Warto jednak podkreślić, że jednorazowe incydenty nie będą stanowiły o mobbingu. By zidentyfikować działania sprawcy przemocy jako mobbing, powinny być spełnione dwa, bardzo istotne, warunki: czas trwania zachowań i częstość ich występowania.

Konsekwencje mobbingu mogą mieć różną płaszczyznę. Wśród następstw przemocy zwraca się uwagę przede wszystkim na te, które mają znaczący wpływ na zdrowie i produktywność ofiar agresji. Najważniejszą sferą, na której przemoc odciska piętno jest psychika ofiary. „Wśród następstw narażenia na przemoc rozróżnia się te, które pojawiają się bezpośrednio po ataku (są to skutki krótkoterminowe) oraz te, których efekty są bardziej oddalone w czasie (czyli skutki odległe)”¹⁰. Konsekwencje bezpośrednie dla ofiary to najczęściej zniechęcenie, bezradność, rezygnacja, apatia. „Skutki odległe natomiast to np. zaburzenia koncentracji uwagi, uzależnienia, zaburzenia lękowe, zespół wypalenia zawodowego, zespół zaburzeń po stresie urazowym, depresja reaktywna czy nawet myśli i próby samobójcze”¹¹. Ofiary przemocy w pracy skarżą się również na szereg dolegliwości somatycznych, takich, jak: bóle głowy, powracające migreny, choroby wrzodowe, wymioty, bezsenność, zakłócenia snu, wzrost napięcia mięśniowego oraz zaburzenia seksualne.

¹⁰ M.L. Lanza, 1992; NWNL, 1993; RNANS, 1996; ICN, 1999.

¹¹ H. Leymann, 1990, 1996; M.L. Lanza, 1992; NWNL, 1993; RNANS, 1996; ICN, 1999; H. Hoel wsp., 2001.

5. Aspekty prawne, regulacje zapobiegające mobbingowi

W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej zapisano: „Przyrodzona i niezbywalna godność człowieka stanowi źródło wolności i praw człowieka i obywatela. Jest ona nienaruszalna, a jej poszanowanie i ochrona jest obowiązkiem władz publicznych”¹².

Polska zobowiązała się do przestrzegania prawa międzynarodowego, na które składają się nie tylko umowy międzynarodowe, ale również ogólne zasady prawa. Z tego też względu w Polsce ofiary mobbingu mogą powoływać się na prawodawstwo międzynarodowe, w tym na:

- Międzynarodowy Pakt Praw Obywatelskich i Politycznych „na mocy, którego wszystkim przysługuje prawo do ochrony prawnej przed samowolną i bezprawną ingerencją w życie prywatne, rodzinne czy korespondencję, a także przed zamachami na jego cześć i dobre imię, a państwo ma obowiązek zapewnienia poszkodowanym skutecznego środka ochrony prawnej”¹³.
- Międzynarodowy Pakt Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych „uznający prawo każdego do godziwego zarobku i równego wynagrodzenia za pracę o równej wartości bez jakiegokolwiek różnicy, prawo do przestrzegania przepisów bezpieczeństwa i higieny pracy, równego dla wszystkich awansu w pracy”¹⁴.
- Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności z dn. 4.11.1950 ratyfikowana przez RP w styczniu 1993 r.
- Konwencja w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji kobiet (18.12.1979 r.).
- Konwencja nr 111 w sprawie dyskryminacji w zakresie zatrudniania i wykonywania zawodu (25.06.1958 r.), do której mogą odwoływać się kobiety.

Aspekty prawne reguluje również Kodeks Pracy: „Pracodawca jest zobowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika”¹⁵, który można połączyć z przepisami Kodeksu Cywilnego.

6. Opracowanie wyników badania ankietowego

Poniższy rozdział przedstawia wyniki badania ankietowego wraz z omówieniem poszczególnych pytań oraz metody badawczej.

¹² Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – art. 30.

¹³ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (art. 17 ust. 1, ust. 2).

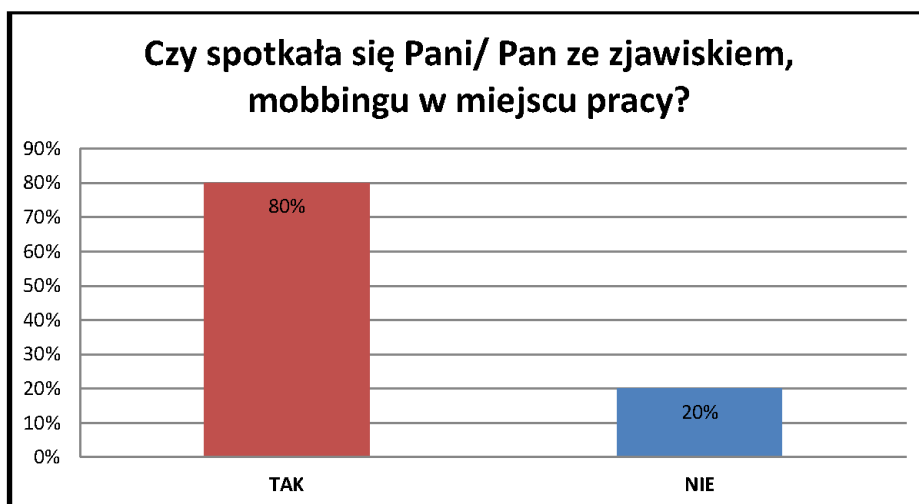
¹⁴ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej – art. 7.

¹⁵ Kodeks Pracy – art. 111.

Jako technikę badawczą wybrano ankietę audytoryjną, nadzorowaną. Podstawowym narzędziem badania ankietowego jest kwestionariusz ankietowy, który zawierał uporządkowaną listę pytań, zarówno otwartych, pozwalających na swobodne formułowanie odpowiedzi, jak i pytań zamkniętych, które ograniczyły się do wyboru jednej bądź trzech przedstawionych odpowiedzi.

Badanie zostało przeprowadzone w ciągu 2 tygodni na grupie 200 ankietowanych pracujących w firmach zarówno z kapitałem Polskim (100 ankietowanych), jak i zagranicznym (100 ankietowanych).

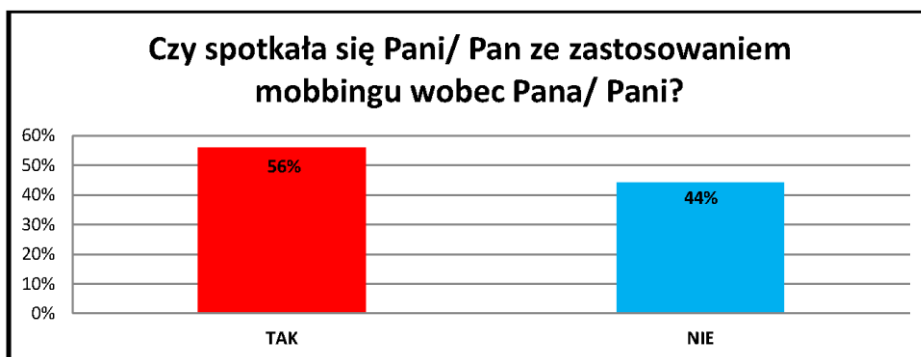
Ankietowani zostali poproszeni o wypełnienie ankiet oraz zapewnienie o anonimowości badania.



Wykres 1. Struktura odpowiedzi na pytanie, czy ankietowany spotkał się ze zjawiskiem mobbingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

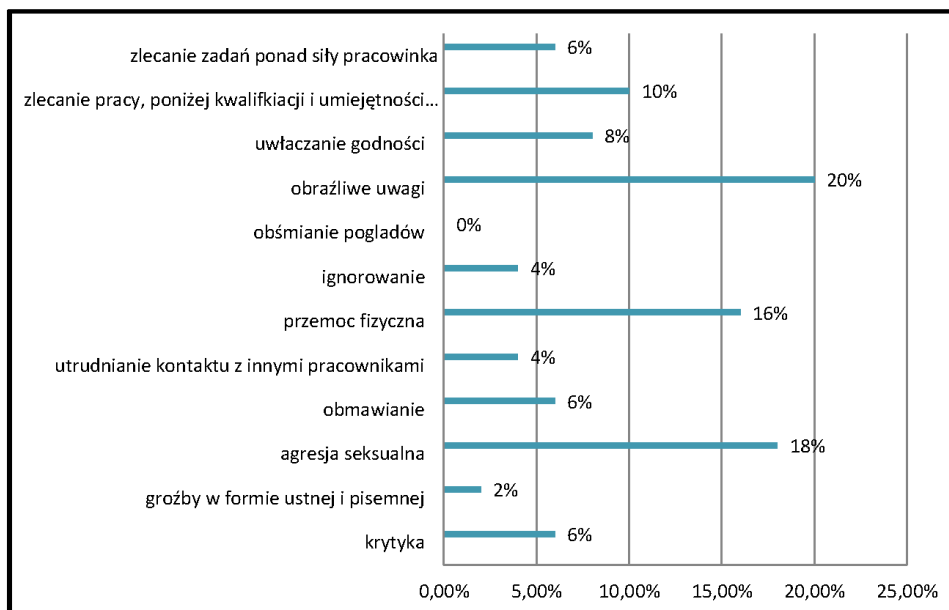
Pierwszym zagadnieniem poddanym analizie (wykres 1) było pytanie, czy osoba ankietowana zetknęła się w miejscu pracy ze zjawiskiem mobbingu. Jak można zaobserwować z powyższego wykresu z tym zachowaniem spotkało się 80% respondentów. Potwierdza to skalę, jak i fakt istnienia tego typu działań. W badaniu zapytano również, czy mobbing był stosowany wobec respondentów. Spośród tych 80% osób, które spotkały się z mobbingiem, aż 56% stwierdziło, że było podmiotem mobbingowania. Przedstawia to wykres zamieszczony poniżej (wykres 2).



Wykres 2. Struktura odpowiedzi na pytanie, czy ankietowany spotkał się ze zjawiskiem mobbingu wobec siebie

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W kolejnym pytaniu osoby poddane badaniu zostały poproszone o określenie z jakim zachowaniem mobbingowym się spotkali. Zostali oni poproszeni o podanie maksymalnie pięciu jego objawów. Prezentację wyników pokazuje wykres zamieszczony poniżej (wykres 3).

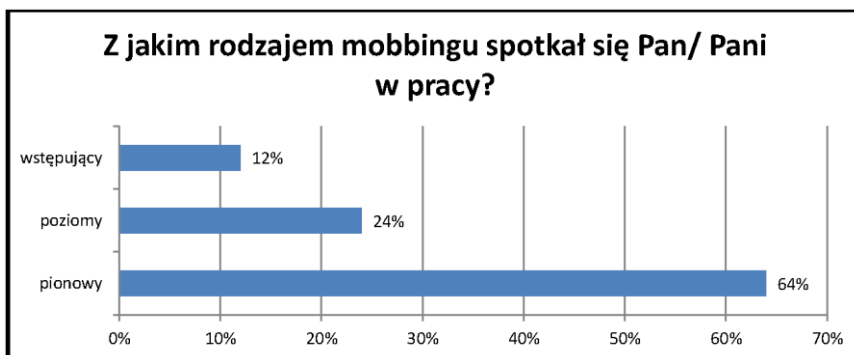


Wykres 3. Struktura odpowiedzi na pytanie, czym przejawiał się mobbing

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

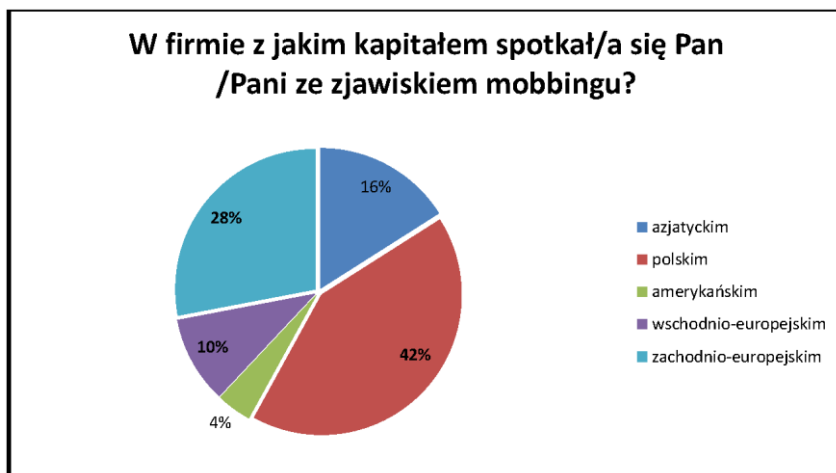
Na podstawie powyższych danych można wysunąć wniosek, że najbardziej powszechne jako przejawy mobbingu są trzy typy zachowań. Są to kolejno: obraźliwe uwagi, z którymi spotkało się 20% respondentów, agresja seksualna z 18% i przemoc fizyczna, do której przyznało się 16%.

W kolejnym pytaniu poproszono o określenie z jakim typem mobbingu ankietowany miał doświadczenie. Powyższy wykres (wykres 4) przedstawia wyniki badania, prezentując, że zdecydowanie najpowszechniejszy jest mobbing pionowy, czyli bossing, zachowanie bazujące na relacji przełożony-pracownik z wynikiem 64%. Kolejnym był mobbing poziomy z rezultatem 24%, a ostatni mobbing wstępujący, mając 12%.



Wykres 4. Struktura odpowiedzi na pytanie o typ napotkanego mobbingu

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

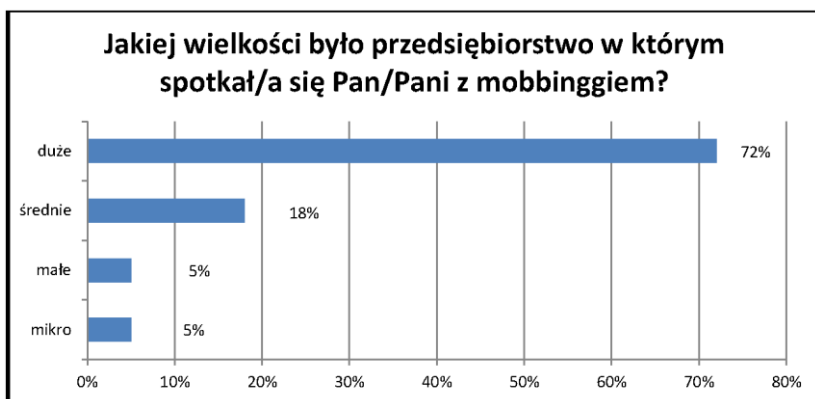


Wykres 5. Struktura odpowiedzi na pytanie o zachowania mobbingowe w firmach z różnym kapitałem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

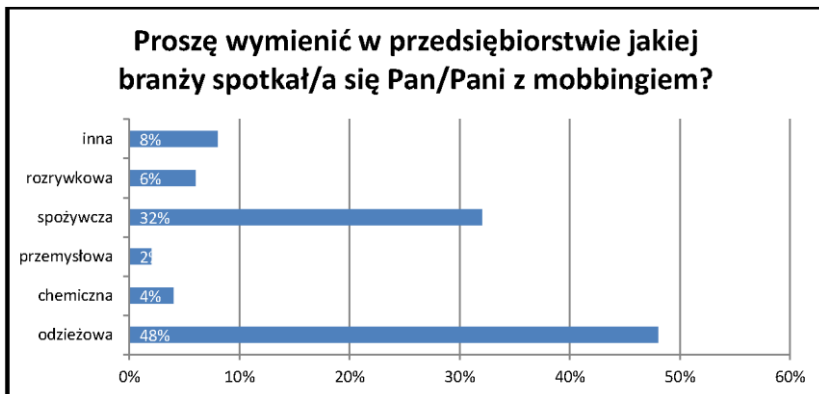
Następne pytanie dotyczyło uzyskania informacji o pochodzenie kapitału w przedsiębiorstwie, w którym wystąpiło zjawisko mobbingu (wykres 5). Zaobserwowano, że zachowania te występowały w dużej przewadze w przedsiębiorstwach z kapitałem polskim, a w drugiej kolejności z kapitałem zachodnioeuropejskim. Zdecydowanie najmniej przypadków tego zjawiska wystąpiło w firmach z kapitałem amerykańskim, bo tylko 4%. Należy jednak wziąć pod uwagę jak kształtowała się struktura grupy badawczej. Taka rozbieżność może wynikać z faktu, że 50% ankietowanych pracuje w firmach z polskim kapitałem.

Następne z pytań służyło poznaniu odpowiedzi na pytanie (wykres 6) o wielkość przedsiębiorstwa, w którym miały miejsca zachowania mobbingowe. Absolutnie najwięcej przypadków tego zjawiska miało miejsce w firmach dużych.



Wykres 6. Struktura odpowiedzi na pytanie o wielkość omawianego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

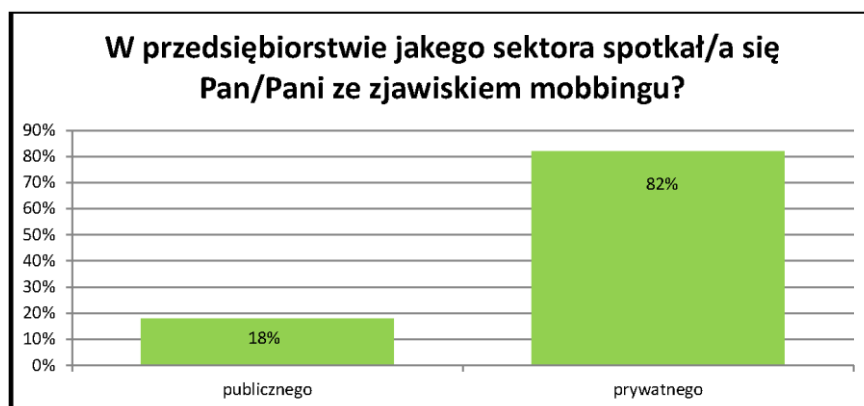


Wykres 7. Struktura odpowiedzi na pytanie o wielkość omawianego przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Kolejne z pytań dotyczyło informacji o branży przedsiębiorstwa, w którym ankietowany zetknął się ze zjawiskiem mobbingu (wykres 7). Prawie połowa ankietowanych stwierdziła, że miało to miejsce w przedsiębiorstwie z branży odzieżowej. Kolejną sytuacją dotyczyła branża spożywczej. Na dalszym planie były branże rozrywkowa, chemiczna lub przemysłowa.

Ostatnim pytaniem zadany respondentom, było określenie z jakiego sektora wywodzi się przedsiębiorstwo, w którym spotkali się ze zjawiskiem mobbingu (wykres 8). Przytłaczająca większość, ponad 80%, określiła, że miało to miejsce w firmach z sektora prywatnego.



Wykres 8. Struktura odpowiedzi na pytanie o sektor przedsiębiorstwa z mobbingiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

7. Wnioski

W ramach niniejszego opracowania podjęto tematykę mobbingu jako przejawu patologii w procesie zarządzania. Celem niniejszego artykułu było poruszenie tematu patologii w zarządzaniu organizacjami, koncentrując się na problemie mobbingu w stosunkach pracy. Grupa badawcza składała się z 200 osób pracujących w firmach zarówno z kapitałem Polskimi, jak i zagranicznym. Szczególnie skoncentrowano się na próbie udowodnienia, że mobbing jako zjawisko częściej występuje w firmach z kapitałem polskim niż z kapitałem zagranicznym. Po przeprowadzeniu badań i dokonaniu analizy wyników stwierdzono, że faktycznie teza ta jest zgodna z prawdą. Zaobserwowano, że 42% osób z próby badawczej było mobbingowanych właśnie w firmach z kapitałem polskim.

Można dokonać pewnego uogólnienia związanego z mobbingiem. Zjawisko to ma miejsce w przedsiębiorstwach dużych z udziałem kapitału polskiego, działającego w sektorze prywatnym w branży odzieżowej.

Te statystyki przynoszą mało chlubny naszym przedsiębiorcom. Pokazują jak wiele pracy nas czeka, aby odwrócić ten niekorzystny obraz.

Literatura

- [1] **Kuc B.R., Moczydłowska J.M.:** *Zachowania organizacyjne*. Podręcznik akademicki, Difin, Warszawa 2009.
- [2] **Penc J.:** *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wolters Kulwer, Warszawa 2011.
- [3] Kodeks Pracy.
- [4] Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej.
- [5] **Kopaliński W.:** *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1989, s. 337.
- [6] **Lorenz K.:** *Tak zwane zło*, przekł. Tauszyńska A.D., PIW, Warszawa 1996.
- [7] **Milewski R., Kwiatkowski E.:** *Podstawy ekonomii*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [8] **Nerka A.:** *Mobbing jako przykład nieetycznych zachowań w miejscu pracy*, Annales. Etyka w życiu gospodarczym, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Vol. 16, 2013, ss. 281-294.
- [9] <http://kobieta.onet.pl/zdrowie/zycie-i-zdrowie/mobbing-lamanie-prawa-w-bialych-rekawiczkach/whlmt>
- [10] <http://ling.pl/slownik/angielsko-polski/mob>
- [11] <http://pl.wikipedia.org/wiki/Zazdrość>
- [12] <http://pl.wikiquote.org/wiki/Owidiusz>
- [13] <http://www.wiecijestem.us.edu.pl/mobbing-podstawowe-informacje-dla-zoltodziobow-na-rynku-pracy>
- [14] <https://portal.abczdrowie.pl/depresja-a-stres>

MOBBING IN THE WORKPLACE AS A PATHOLOGY IN MANAGEMENT PROCESS

Summary

The purpose of this article was to approach the subject of pathology in managing organizations with main focus on mobbing problem in labor relations. For a thesis in the chosen topic, it was assumed that mobbing as a phenomenon is more common in firms with Polish capital than with foreign capital. In the next stages of work the subject of the origins and meaning of the word mobbing was taken. Starting from its division, kind and tactics, until the causes and consequences in social life. It was exemplified both in the literature and by the subject way according to books examples. Another element raised in the theoretical chapter of framework has been legal aspects, in particular the regulations to prevent mobbing and presentation of antymobbing organizations. At the same time for established thesis there was developed a survey to recognize the real scale of phenomenon in a select group of companies from the region and to be able to conclude from it.

ANNA KROENKE

POKOLENIE X, Y, Z W ORGANIZACJI

Rynek pracy dynamicznie się zmienia, a wraz z nim oczekiwania pracowników pracodawców. Współczesne organizacje mierzą się dziś z problemem zatrudniania, utrzymania i rozwoju pracowników z pokolenia X, Y, Z. Największym wyzwaniem coraz częściej okazuje się zatrudnianie i utrzymanie w organizacji pracowników pokolenia Y. Celem niniejszego artykułu jest charakterystyka pokolenia Y na rynku pracy, a szczególnie próba zdefiniowania wartości i postaw, które przejawiają przedstawiciele tego pokolenia w organizacjach. W pracy została podjęta także próba określenia, jakie oczekiwania stawia przed pracodawcami przedstawiciel pokolenia Y oraz w jaki sposób pracodawcy starają się pogodzić oczekiwania pracowników pokolenia Y z oczekiwaniami organizacji. Artykuł porusza także aspekt współpracy pomiędzy przedstawicielami pokolenia X, Y, Z.

Słowa kluczowe: pokolenie Y, pokolenie Z, organizacja, rynek pracy.

1. Wstęp

Analizując współczesny rynek pracy, należy szczególnie przyjrzeć się funkcjonującym obecnie na nim pokoleniom, które wzajemnie zderzają się w codziennej pracy. To zderzenie pokoleń nierzadko okazuje się dużym wyzwaniem dla pracowników i organizacji. Pokolenia, o których mowa to pokolenie X, a więc osoby urodzone pomiędzy 1961 a 1983 rokiem, pokolenie Y, które obejmuje osoby urodzone pomiędzy 1983 a 1997 oraz pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1990 roku. Niezwykle dynamiczny, zmienny i bardzo kapryśny rynek pracy wymusza dziś na przedstawicielach poszczególnych pokoleń współpracę w ramach pracy w jednej organizacji. Wśród wymienionych pokoleń na dużą uwagę zasługują pokolenia Y i Z. To właśnie przedstawiciele tych pokoleń, dziś i w kolejnych latach, będą zasilać szeregi organizacji. Pokolenie Y i Z, a więc ludzie, którzy choć debiutują lub całkiem niedawno zadebiutowali na rynku pracy, dziś stanowią ważną i dynamicznie rozwijającą się grupę. Rozwój nowoczesnych narzędzi i technologii IT w ostatnich kilkunastu latach wpłynął na atmosferę i kulturę, w jakiej dorastali współcześni młodzi pracownicy nazywani pokoleniem Y i Z. Otwarcie się społeczeństw i zniesienie granic, dostęp do moż-

liwości i narzędzi przychodzących z zagranicy, zniesienie barier komunikacyjnych – wszystko to wpłynęło na to, jak dziś wykształceni są pracownicy i jakimi kompetencjami dysponują. Akceptacja nowoczesności, różnorodności, ciekawość kultur, ogrom tolerancji na nowości, chęć nauki to właśnie dokładnie opisuje współczesnych młodych pracowników. Pracownicy pokolenia Y i Z zaczynają dziś pracę wcześniej, po to by zdobyć praktyczne kompetencje, ale przykładają też dużą uwagę do wykształcenia. Choć pokolenie Y niedawno wkroczyło, a Z dopiero wkracza na rynek i debiutuje w roli pracownika, jako nowe pokolenie ma możliwość pracy w zupełnie nowych realiach. Oczekiwania, ale i możliwości pracowników są zatem zupełnie inne niż osób urodzonych przed 1980 rokiem. Współcześni młodzi pracownicy kierują się innymi priorytetami niż starsi pracownicy, inaczej też komunikują swoje oczekiwania. Sposób wychowania w dużej mierze wpływa na sposób i oczekiwania wobec pracy. Pracownicy pokolenia Y nie mają dziś żadnych problemów z wykorzystaniem nowoczesnych technologii, co więcej, nie wyobrażają sobie pracy bez możliwości ich stosowania na co dzień. Ich wymagania są dokładnie sprecyzowane i komunikowane przyszłemu lub obecnemu pracodawcy. Pokolenie Y i Z to ludzie, którzy nie chcą i nie potrafią się nudzić, praca, której szukają ma być ciekawa, pasjonująca, pełna wyzwań, ale także dobrze płatna i uwzględniająca życie prywatne pracownika.

2. Pokolenie Y we współczesnej organizacji

Pracowników Y, nazywanych też zamiennie „millenialsami”, cechuje duża pewność siebie i odwaga w zdobywaniu i utrzymaniu miejsca pracy. Zaczynają pracę wcześniej, ale jasno stawiają swoje oczekiwania, egzekwują należne im prawa. To właśnie taka postawa wpływa na postrzeganie pracowników pokolenia Y jako osób zarozumiałych, narcystycznych, niepokornych, nielojalnych, gotowych na każdą zmianę, która przyniesie im więcej satysfakcji i oczywiście pieniędzy. Jak pisze Jan Fazlagic w artykule *Charakterystyka pokolenia Y*: „ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców, brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien więc przejąć rolę matki, okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając w rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają też nierealistyczne oczekiwania, uważają, że mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy. Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem” [3]. Choć wiele organizacji boryka się dziś z problemem zatrudniania, a następnie utrzymania niepokornych, ale mimo wszystko ambitnych Igreków trzeba przyznać, że jest to pokolenie, które doskonale potrafi sprecyzować swoje oczekiwania i nie boi się ich głośno wyrażać. Pokolenie Y

nie chce powielać zasad, które obowiązywały ich rodziców. Praca nie może kojarzyć im się zatem z wielkim poświęceniem, wyrzeczeniami, takimi jak brak czasu na rodzinę, związki, hobby i inne ważne dla nich aspekty pozazawodowe. Igreki chcą łączyć życie zawodowe i prywatne. Dbają o work-life balance, a swoje potrzeby stawiają wysoko. Postawa młodych pracowników wynika z kilku faktów; jednym z nich jest na pewno większa śmiałość i odwaga w szukaniu pracy poza granicami kraju. Młodzi pracownicy znają języki i nie boją się ich używać. Często już w latach szkolnych, licealnych, a następnie na studiach mieli możliwość zetknięcia się z żywym językiem, dlatego bariera językowa praktycznie nie istnieje. Millenialsi nie przywiązują się do miejsca pracy. Pracują tam, gdzie jest im dobrze, ale nie zakładają, że praca w jednym miejscu ma być jedyną na całe życie. Kiedy coś zaczyna się psuć, a pracodawca wymaga więcej lub nie spełnia złożonych obietnic bez problemu zmieniają pracę na nową. Nie oznacza to, że dzisiejsze organizacje nie są w stanie nic zrobić, by pozyskać i zatrzymać dobrych pracowników na dłużej. Współczesne realia wymuszają na przedsiębiorstwach pewną elastyczność i otwartość na zmiany, które zaistniały na rynku pracy. Na nadejście pokolenia Y można i trzeba się przygotować. Spora jego część już dziś pracuje, ale część dopiero stawia pierwsze kroki na rynku pracy. Jak przedstawia to Jan Fazlagić zmiany kadrowe, nad którymi należy się pochylić obejmują między innymi „zwiększenie nakładów na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak: umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych (nie tylko z internetu). Trzeba, aby się przekonali, że jeśli czegoś nie ma w internecie, to można to odnaleźć w świecie realnym, wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe. Młodzi ludzie, w przeciwieństwie do starszych pokoleń, nie poznawali świata „od kuchni”. Wiedzą „jak”, ale ich edukacja zaniedbała zadawanie pytań „dlaczego”. W związku z tym gorzej radzą sobie z rozwiązywaniem niestandardowych problemów w miejscu pracy. Są bardziej wydajni w rozwiązywaniu problemów seryjnych, lecz nie potrafią improwizować. Wprowadzić częstsze ewaluacje (...), skoncentrować na wynikach (...), stymulować do pracy (...), zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym (...)” [3]. Pokolenie Y wymusza na organizacjach zmiany, których dotychczas często bały się wprowadzić. Jednak konieczność zatrudniania coraz młodszych pracowników zmusza do większej elastyczności i szerszego spojrzenia na problem. Jean Twenge i Keith Campbell, współtwórcy badań nad zjawiskiem narcyzmu przeprowadzonych w 2008 roku, podają: „odkryliśmy, że studenci w pierwszej dekadzie XXI są zdecydowanie bardziej narcystyczni niż przedstawiciele pokolenia X czy powojennego wyżu demograficznego w latach 70, 80 i 90 tzw. Generacji Baby Boomers, o której mówiło się, że jest bardzo zaabsorbowana sobą, została pokonana przez własne dzieci. Do 2006 roku 2/3 studentów osiągnęło pod tym względem wyniki, które nie mieściły się w skali wykorzystywanej w badaniach

w latach 1979-85. W ciągu zaledwie 20 lat nastąpił wzrost o 30%. Zjawisko narcyzmu wydaje się nabierać tempa: skok w latach 2000-2006 był wyjątkowo wysoki.” [6, s. 30]. Pewność siebie tak doskonale charakteryzująca pokolenie Y może okazać się bardzo zgubna i doprowadzić do utrudnień w zakresie osiągania kolejnych szczebli kariery zawodowej. Narcyzm utrudnia nie tylko osiągnięcie sukcesu, ale także wpływa na relacje zawodowe, zwykle je utrudniając.

3. Współpraca między pokoleniami X, Y, Z

W sytuacji, gdy zderzają się różne pokolenia, nietrudno o konflikt pokoleń. Przełożeni pracowników pokolenia Y to w sporej części grupa przedstawicieli pokolenia X (urodzeni przed 1982 rokiem), którym trudno jest akceptować postawy młodych pracowników. W większości postrzegani są oni jako pracownicy nierzetelni, leniwi, narcystyczni, skupieni na realizacji własnych potrzeb, rozglądający się nieustannie za nowymi możliwościami. Postawa nowego pokolenia wynika z faktu warunków, w jakich się wychowało. To ludzie urodzeni w czasach pokoju i w warunkach gospodarki kapitalistycznej. Nie znają masowych zwolnień, trudności z zakupem podstawowych artykułów spożywczych, nie rozumieją czym był i jakie miał konsekwencje stan wojenny. Zrozumienie pomiędzy pokoleniem X a Y jest trudne, ale nie niemożliwe, wymaga jednak dużych nakładów pracy z obu stron. To trudne, bo millenialsi nie lubią czekać, bywają niecierpliwi, a często gdy nie potrafią się porozumieć, odchodzą nie patrząc na nic. Pokolenie Y nie chce i nie potrafi czekać na kupno mieszkania, samochodu czy wakacji miesiącami czy latami. To co jest dla nich ważne chcą realizować natychmiast, często nie patrząc na koszty. Inny system wartości, postawa w stosunku do świata, obraz samego siebie to tylko niektóre z czynników, które utrudniają wzajemne zrozumienie. Młodzi pracownicy są jednak potrzebni, a ich obecność na rynku pracy jest i będzie coraz bardziej widoczna. To ludzie, którzy pomimo przyjętych pewnych negatywnych i roszczeniowych postaw są jednak kreatywni, pewni siebie, chcą i potrafią śmiało realizować nowe wyzwania, nie boją się, a każde nowe wyzwanie staje się powodem do dumy, a nie przeżenienia. Pojawienie się pokolenia Y na rynku można nazwać rewolucją. Dziś wielu pracodawców, chcąc czy nie, musi spojrzeć na rynek pracy oczami młodych i także do nich adresować swoje oferty, by nie stracić tak ważnego w każdej firmie kapitału ludzkiego. To dzisiejsi młodzi będą zasilali kadry w najbliższych latach, dlatego tak ważne jest by poświęcić im uwagę i dopasować wzajemnie oczekiwania i możliwości. Kariera tak, ale własne zainteresowania, hobby, a w końcu rodzina czy związek to kwestie, które są ważne nie mniej niż dobrze płatna praca. Pokolenie Millenium preferuje zatem zupełnie inny styl pracy, dopasowany do własnych oczekiwań. Pracodawcy, by utrzymać pracowników powinni pamiętać o indywidualnym dostosowaniu stanowiska. Jak podaje

Harvard Business Essentials „dopasowywanie ludzi do stanowisk zwykle nie uwzględnia podstawowej kwestii interesującej daną osobę, jaką jest wpasowanie pracy w jego lub jej sytuację życiową i plany na przyszłość. Tak więc kiedy podaż i popyt na rynku pracy faworyzują pracowników, firmy powinny myśleć o obecnych i potencjalnych pracownikach jak o klientach i podjąć wysiłek poznania i zaspokojenia ich potrzeb. Indywidualne dostosowanie stanowiska może być bardzo skuteczną metodą, prowadząc do osiągnięcia tego celu” [5, s. 141]. Na pracowników niezależnie od tego jakie pokolenie reprezentują należy patrzeć indywidualnie w kontekście ich umiejętności, wiedzy, predyspozycji, oczekiwań wobec pracy. Odpowiednie dopasowanie do stanowisk pozwala uniknąć sytuacji, kiedy osoba niezainteresowana rozwojem w danym obszarze musi w nim pracować, a dodatkowo współpracować z innymi. Pokolenie X nauczone jest, że jeśli jest taka potrzeba, to wykonuje się daną pracę bez względu na to, czy jej charakter jest ciekawy i odpowiada umiejętnościom i oczekiwaniom. Przedstawiciel pokolenia Y czy Z zapewne jasno przedstawi swoją aprobatę lub dezaprobatę dla rodzaju pracy, którą ma wykonać. To także wyzwała wiele napięć pomiędzy pracownikami i menadżerami. Pokolenie Y potrafi się wykazać, ale potrzebuje odpowiedniej stymulacji i zachęty. Jego zaangażowanie dużo kosztuje, a efekty swojej pracy potrzebuje widzieć szybko. Pracownicy posiadają dziś więcej elastyczności, środowisko biznesowe i rynek wymusza na nich umiejętność odnajdywania się w wielu złożonych sytuacjach i czerpania z wielu różnych doświadczeń. Postęp wiedzy i rozwój technologii jest niezwykle dynamiczny. Pracownicy, którzy są w stanie szybko odnaleźć się w tak zmieniającym się środowisku mają duże możliwości odniesienia sukcesu na rynku. Rynek pracy to nie tylko pokolenie Y. Choć media poświęcają mu wiele uwagi, trzeba pamiętać, że współcześnie na rynku pracy muszą ze sobą kooperować (i konkurować) ludzie z pokolenia Y, X i pracownicy 50+. Wcale nierzadko w jednej firmie dochodzi do zderzenia pokoleń, kiedy przedstawiciele wszystkich tych grup są zmuszeni współpracować ze sobą. To wyzwanie dla wielu pracodawców, bo styl pracy tych pokoleń często okazuje się skrajnie różny, a przez to trudny do zarządzania. Igreki – pokolenie urodzone po 1983 roku, kreatywne, pełne pomysłów, dynamiczne, nie lubiące zwłoki i zbędnego czekania. Pokolenie X urodzone pomiędzy 1961 a 1980 – niezależne, ze sporym kapitałem wiedzy, często już w roli menadżerów i osoby 50+, a więc ludzie z dużym doświadczeniem, wiedzą i umiejętnościami, ale jednak nie zawsze otwarci na nowości technologiczne i nowy dynamiczny sposób pracy. Coraz częściej pojawia się pytanie – czy te pokolenia są w stanie ze sobą współpracować, co więcej tworzyć wspólną wartość dla pracodawcy? Współpraca, choć niełatwa, na pewno jest możliwa, a to jak będzie wyglądać to kwestia komunikacji odpowiedniego delegowania zadań. Kluczowa jest tu także rola menadżera, który łączy współpracę pomiędzy swoimi pracownikami. Pokolenie Y z miejsca dąży do aktywnej i dynamicznej pracy. Im

bardziej ambitne i trudne zadania, tym lepiej. To nic, że często brakuje umiejętności i obycia zawodowego, a kompetencje są niewystarczające. Pokolenie Y chce być widoczne i doceniane. Jak robić to inaczej, jeśli nie akcentując swoją obecność i umiejętności? Okazuje się, że pod okiem starszych mentorów igreki mają okazję nie tylko się rozwijać, ale i unikać błędów, których na początku nie sposób nie popełnić. Pokolenie 50+, pomimo iż nie porusza się tak swobodnie po nowoczesnych technologiach i niespecjalnie też chce rozwijać swoje umiejętności w tym zakresie, ma zatem szanse stać się mentorem dla młodszych pracowników pod kilkoma warunkami. Po pierwsze musi chcieć. Odsuwanie już na początku młodszych kolegów od wszystkiego co wymaga większego wysiłku lub wyręczanie we wszystkim nie sprzyja wzajemnej współpracy, a przede wszystkim aktywności młodych. Ważny jest też sposób komunikacji. Ten musi być inny niż ze starszymi pracownikami bardziej doświadczonymi. Wyrozumiałość, uważność na błędy, aktywne wsparcie – mentoring ze świadomością, że młody ma prawo nie umieć, nie wiedzieć i nie potrafić, ale może chcieć bardzo się nauczyć. Szczególnie istotny może okazać się mentoring coraz bardziej popularny także w polskich firmach. Jak wskazuje profesor Harvardu Linda Hill istnieją trzy cechy skutecznych mentorów: „ustanawiają wysokie standardy, są dostępni dla swoich podwładnych, stwarzają rozwijające doświadczenia. Mentorzy, którzy mają te cechy, odgrywają ważną rolę w ułatwianiu rozwoju kariery zawodowej. I zgodnie z tym, co ludzie mówią, mentorzy mają duży wpływ na zatrzymywanie pracowników – być może już sam fakt mentoringu mówi pracownikom, że „zależy nam na tobie i uważamy, że jesteś ważny” [5, s. 159]. Rozpoczęty w odpowiednim momencie oraz umiejętnie prowadzony mentoring umożliwi pracownikom pokolenia X poczuć się istotną częścią organizacji, pozwoli poczuć odpowiedzialność za wdrożenie i przekazanie „tajników” pracy młodszemu koledze, natomiast młodszym pracownikom doda pewności w początkach kariery i umożliwi zdobycie kluczowych umiejętności bądź informacji, które pozwolą realizować powierzone zadania. Pokolenie Y wszystko chce osiągnąć jak najszybciej. Nie zawsze istotne okazuje się jak ważne jest, aby odbyło się to szybko. Także jeśli chodzi o awanse i kolejne stopnie zawodowe. Pokolenie 50+ nie powinno się bać. Niestety, wielu z tych pracowników ocenia młodszych pracowników jako realną konkurencję i już na starcie dyskwalifikuje wszelkie ich umiejętności. Wiele z nich nie chce się także dokształcać, inni negują wszelkie nowości, nie uznają zmian, a te które się pojawiają oceniają z góry jako niepotrzebne. Proaktywność i innowacja jest zawsze wysoko ceniona, a wiek ma tu drugorzędne znaczenie. Młody pracownik nie od razu zna i rozumie branżę w której zaczyna działać, sposób komunikacji z klientami, zawiłości wynikające z bieżącej działalności firmy. Całą tę wiedzę musi nabyć, pytanie czy pracownicy 50+ są gotowi wspierać swoich młodszych kolegów? Pokolenie Y też może dać coś starszym współpracownikom. Może pokazać jak łatwo i szybko komuniko-

wać się dziś z innymi, jak szukać niezbędnych informacji, jak kreować nowe pomysły. Nie ma wątpliwości co do tego, że jedni i drudzy mogą skorzystać na aktywnej współpracy i wymianie doświadczeń. Warunek jest jeden. Obie strony muszą tego chcieć, a pracodawca musi doceniać zalety i realne korzyści wynikające z takiej współpracy. Jak z kolei wygląda współpraca pomiędzy pokoleniem Y a X? Na pewno trochę lepiej niż pomiędzy Y a 50+. Dla pokolenia 50+, które wychowało się w zupełnie innych czasach i miało inne perspektywy pracy i rozwoju współcześni 20, 30, 40-latkowie mogą nie być do końca zrozumiali. Świat zmienił się, pojawiły się nowe technologie, narzędzia, a razem z nimi oczekiwania pracodawców. Żyjemy w zjednoczonej Europie, gdzie ludzie chcą i coraz łatwiej potrafią dzielić się wiedzą i umiejętnościami. Rynek, choć niestabilny, daje duże możliwości dla tych, którzy chcą się rozwijać i mają pomysł jak to robić. Nowe realia wymogły na wszystkich zmianę stylu pracy. Wymagają też kreatywności i otwarcia na nowe, bo właśnie to „nowe” dyktuje kto z kim i w jaki sposób będzie współpracował. Pokolenie X, a więc dzisiejsi 30 i 40-latkowie posiadają już pewien kapitał wiedzy. Część z nich, będąc w sile wieku, zajmuje stanowiska eksperckie i kierownicze. Z jednej strony muszą zarządzać młodszymi pracownikami (ale zdarza się, że i sporo starszymi od siebie). Z drugiej strony w jakiś sposób często podlegają starszym pracownikom (50+). Ich obecność stanowi niejako pomost pomiędzy tymi pokoleniami. To co najważniejsze to poszanowanie potrzeb wszystkich generacji, które muszą współpracować ze sobą w ramach jednego zespołu czy biura. Wielu pracodawców zapomina o tym, że potrzeby wszystkich tych pokoleń znacznie różnią się od siebie. To co wydaje się atrakcyjne dla Igreków dla X jest już nie do zaakceptowania. Pracodawca, który decyduje się na zatrudnienie zróżnicowanych wiekowo pracowników, musi zapewniać odpowiednie warunki do interakcji, ale jednocześnie zadbać o potrzeby zaangażowanych w pracę pokoleń. Faworyzowanie któregośkolwiek z grup zawsze kończy się konfliktem.

4. Kompetencje pokolenia Y i Z w praktyce

Peter Drucker twierdził, że „wymagania przedsiębiorstwu stawia cały człowiek, a nie jego podsekcja ekonomiczna. Wymaga on, poza odpłatą ekonomiczną, odpłaty należnej mu jako jednostce, człowiekowi i obywatelowi. Wymaga on potwierdzenia przez stanowisko i pracę swego statusu i funkcji. Wymaga spełnienia składanych jednostce obietnic, na których opiera się nasze społeczeństwo; w tym – obietnicy sprawiedliwości polegającej na równych szansach awansu społecznego. Wymaga, by jego praca miała sens i była czymś poważnym” [2, s. 397]. Kompetencje miękkie – ważne, ale często niedoceniane. Coraz częściej okazuje się jednak, że po przyjęciu do pracy czy na staż młodego pracownika, pomimo wysoko rozwiniętych kompetencji technicznych, tj. np. obsłu-

ga komputera, nowinki techniczne nie jest w stanie on współdziałać z zespołem czy klientem właśnie z uwagi na brak rozwiniętych kompetencji miękkich. Taka sytuacja nie powinna jednak dziwić. Pokolenie Y czas spędza głównie przed komputerem, a cała komunikacja, w tym budowa relacji także odbywa się w dużej mierze za pośrednictwem komputera. Zamiast rozmowy – czat na komputerze, wymiana myśli tylko poprzez Facebook, gdzie w takim razie miejsce na budowanie swoich kompetencji, które niezbędne są w realnym życiu (także zawodowym)? Kompetencje miękkie, a więc zespół cech psychofizycznych i umiejętności społecznych, w tym m.in.: komunikatywność, kreatywność, zarządzanie czasem, dynamizm działania czy odporność na stres koncentrują się na zachowaniu człowieka i sposobie jego działania. Nie ma wątpliwości co do tego, że umiejętności te w znacznym stopniu wpływają na jakość i sprawność pracy, sposób jej wykonania, terminowość, relacje, które człowiek w pracy tworzy. Kompetencje miękkie wbrew powszechnej opinii można rozwijać. O tym jak bardzo kompetencje miękkie lub ich brak wpływają na sposób pracy przekonują się nie tylko pracodawcy, ale i pracownicy. W wielu przypadkach brak kompetencji miękkich wpływa na możliwości rozwoju (lub ich brak) i decyduje o przebiegu współpracy na linii pracownik-organizacja. Młodzi pracownicy muszą być świadomi, że rozwijanie kompetencji miękkich jest równie ważne jak nabywanie wiedzy specjalistycznej, bo odgrywa ogromne znaczenie w realizacji kariery zawodowej. Pracodawcy, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom własnej organizacji, bardzo często decydują się na realizację szkoleń, których zadaniem jest podniesienie kwalifikacji wybranej grupy. Jednak o tym, czy dane szkolenie lub grupa szkoleń okażą się skuteczne decyduje kilka rzeczy. Według Joanny Litwin „szkolenie powinno być niekończącym się procesem, a nie jednorazowym działaniem oraz powinno odbywać się na podstawie ustalonych planów szkoleniowych, ponieważ nieustanne zmiany w otoczeniu firmy powodują konieczność ciągłego dostosowywania się do nich kwalifikacji załogi. Konieczne jest dobre rozpoznanie potrzeb szkoleniowych i ustalenie ich hierarchii. Niewłaściwe rozpoznanie potrzeb prowadzi do marnotrawienia zasobów: ludzkich i finansowych (...). Szkolenia należy prowadzić z pewnym wyprzedzeniem w stosunku do przewidywanych potrzeb, gdyż zapewni to organizacji ciągłość działalności. Niezbędne jest stworzenie odpowiedniego systemu motywacji, aby pracownicy widzieli potrzebę i sens podejmowania szkolenia (...), w miarę możliwości należy dobierać jednorodne grupy szkoleniowe pod względem: wieku, doświadczenia, możliwości percepcyjnych (...)” [4, s. 363]. Kształcenie młodego pokolenia zgodnie z potrzebami współczesnego rynku pracy jest niewątpliwym wyzwaniem tak dla pracodawców, jak i przede wszystkim uczelni, a w kolejnych etapach organizacji, w której młody człowiek zaczyna pracować. Nie ma żadnej sprawdzonej recepty na rozwój kompetencji. Proces ten wymaga ciągłej praktyki, umiejętności obserwacji, treningu i doświadczenia. Jest za to wiele metod,

które wspierają rozwój i doskonalenie kompetencji miękkich. Ważna jest tu przede wszystkim samoświadomość danego pracownika – czego mi brakuje, kiedy i w jaki sposób mogę nad tym popracować, co chcę osiągnąć. Świadomość, czy raczej konieczność pracy nad własnymi kompetencjami, przychodzi najczęściej wtedy gdy wymaga tego nie tyle pracodawca, co sytuacje i wymogi pracy z daną grupą. Aby wspierać rozwój kompetencji pracowników warto inwestować w szkolenia i kursy. Tu ważne jest, aby pracownik od samego początku wiedział po co bierze udział w danym szkoleniu i nad czym będzie pracował. Szkolenia muszą być przemyślaną formą inwestycji w rozwój pracownika, jeśli mają przynieść spodziewany efekt. Źle dobrane i niedopasowane do potrzeb danej grupy (czy pracownika) szkolenie w najlepszym przypadku nie wnosi w rozwój nic. Innym, bardzo dobrym choć stosunkowo dość rzadko stosowanym sposobem rozwoju kompetencji jest coaching i mentoring.

5. Coaching i mentoring w dobie ery pracownika Y

W Polsce zaczyna dopiero się rozwijać. Na zachodzie od dawna ma swoich zwolenników. Jak przedstawia Maciej Bennewicz „coaching stał się propozycją umożliwiającą dotarcie do tych osobistych motywacji, uruchomienia indywidualnej drogi rozwoju, docierania do ograniczających przekonań, które blokują skuteczne działania, oraz do tych mechanizmów, które tworzą nasze osobiste strategie sukcesu. Podejście coachingowe z jednej strony daje propozycję pracy nad postawami związanymi z konkretnymi sytuacjami, potrzebami, spodziewanymi rezultatami, z drugiej mobilizuje indywidualnych ludzi lub zespoły do lepszego wykorzystywania posiadanych już zasobów. Stanowi bardzo atrakcyjny sposób rozwoju, stwarzając odpowiednie warunki do zmiany, dając jednocześnie obietnicę dość szybkiego osiągnięcia celów” [1, s. 31]. Wielu pracodawców wciąż nie wierzy, że może i potrafi być coachem i/lub mentorem dla młodych pracowników. Niektórym szkoda na to czasu, inni nie wierzą w skuteczność takich działań. Tymczasem trudno o lepsze wsparcie niż doświadczonych praktyków, chętnych dzielić się nie tyle wiedzą, co doświadczeniem i spostrzeżeniami na temat danej pracy czy obszaru zawodowego. Aby mentoring był skuteczny, ważne by spełniał kilka warunków, tj. mentor powinien być osobą sukcesu, a podopieczny powinien iść zawodowo w ślady mentora. Bardzo ważna jest też determinacja i motywacja do rozwoju w danym obszarze zawodowym i zaufanie w budowaniu relacji mentor-podopieczny. Coraz popularniejszy staje się też peer coaching, który jest efektywną metodą rozwoju kompetencji. Rozumiany jest jako dzielenie się własnymi doświadczeniami z grupą współpracowników, a nawet przyjaciół. Zaletą tego rodzaju coachingu jest brak formalnego charakteru, co często bywa utrapieniem dla wielu uczących się. Nieformalne spotkania, wzajemna inspiracja, dzielenie się doświadczeniem i spostrzeżeniami, a wszystko

to, by było skuteczne musi przede wszystkim być przeprowadzane regularnie, oczekiwania co do spotkań powinny być jasno określone (wiem po co i nad czym pracuje). Czas dzielony między uczestników musi być zagospodarowany tak, aby każdy miał okazję zadawać pytania i dzielić się własnym doświadczeniem. Nie bez znaczenia jest też rola moderatora, który czuwa nad prawidłowym przebiegiem procesu. W procesie kształcenia kompetencji niebagatelną rolę odgrywa także informacja zwrotna, a przede wszystkim konstruktywny feedback. Popyt na kompetencje miękkie istnieje, ponieważ świat zmienił się, a wraz z nim oczekiwania pracodawców. Firmy tworzą interdyscyplinarne zespoły, gdzie miesza się wielu specjalistów różnych dziedzin. Ponadto różnorodność dotyczy także wieku, kultury, stylów pracy. Młodzi pracownicy często błędnie identyfikują oczekiwania kompetencyjne pracodawców. Na siłę wyszukują umiejętności twarde tylko po to, aby zapełnić lukę w cv, lecz to właśnie wtedy, gdy cv jest naprawdę puste warto zadbać o to, by pochwalić się umiejętnościami miękkimi, np. dobrą organizacją pracy własnej, komunikatywnością, umiejętnością podejmowania decyzji.

6. Nowe pokolenia w organizacji

Zmiany demograficzne, nowe technologie, globalizacja, rynek pracy wszystko to zmusza współczesnych pracodawców do zmiany podejścia w zatrudnianiu pracowników, a przede wszystkim większej elastyczności. W przeciągu najbliższych 10 lat pokolenie Y będzie stanowiło 75% siły roboczej na świecie [7]. Pracodawcy będą zmagać się nie tylko z zatrudnianiem młodego pokolenia, ale także będą musieli odnaleźć się w zarządzaniu pracownikami reprezentującymi pokolenie X, czy osób 50+. Wynika to oczywiście z faktu wydłużenia okresu emerytalnego. Rynek pracy wymusza zatrudnianie młodych, ale także bardzo często konieczność współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych grup wiekowych. Takie zespoły są trudne do zarządzania dla wielu menadżerów. Niemniej jednak już dziś wielu z nich musi zmierzyć się z tym wyzwaniem. Wiele składników składa się na to jak będzie funkcjonował rynek pracy w najbliższych latach, ale już dziś z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że istnieje pewna ich grupa, która w dużym stopniu zadecyduje o tym jak rynek pracy będzie się kształtował. Organizacje już dziś powinny myśleć o modyfikacji swoich strategii personalnych – stare działania zamieniać na nowe, które umożliwią pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój nowych pracowników. Dbłość o środowisko pracy, odpowiednie warunki i czynniki motywacyjne mogą okazać się kluczowe przy zatrudnianiu młodych ludzi oraz właściwym zarządzaniu tą grupą ludzi. Na pewno należy także zwrócić uwagę na sposób pozyskiwania talentów, ponieważ tych (zwłaszcza w branży IT) wciąż brakuje. Zarządzanie talentami w wielu organizacjach jest mitem. Stanowi w większości górnolotne hasło, za którym nie kryją się żadne programy ani skuteczne działania. Należałoby zastanowić się czym jest

i w jaki sposób przejawia się zarządzanie talentami oraz jak można wykorzystać je dla rozwoju organizacji. Dla wielu firm talent to po prostu osoba, która przynosi zyski, ale dla niektórych pracowników, który rozwijając siebie rozwija też swój zespół czy współpracowników. Programy zarządzania talentami w wielu firmach są niedopracowane lub nie ma ich wcale. Inna kwestia, że talent to pojęcie bardzo szerokie, które może być rozumiane tak różnie jak wiele jest firm. Firmy powinny przede wszystkim dobrze określić swoje potrzeby i oczekiwania. Wiedzieć kogo potrzebują, co mogą zaproponować, czy i jak chcą rozwijać swoje zespoły, jak, kiedy i gdzie pracować. Tylko uwzględniając potrzeby i oczekiwania obu stron organizacje są w stanie odnieść sukces. Młodzi ludzie, jeśli się nie boją i mają taką możliwość coraz częściej wyjeżdżają, wracają po latach lub wcale. Pracodawcy muszą zatem zadbać o odpowiedni sposób przyciągania pracowników i zatrzymywania ich w firmie. Choć do wynagrodzeń na poziomie Europy Zachodniej wciąż nam daleko, dla wielu z potencjalnych kandydatów nie tylko wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca pracy. Należałoby przyrzeć się tej luce. Ocenic co dziś jest ważne dla polskich pracowników z branży IT. Jaką ścieżką chcą podążać i czego w pracy szukają. Na pewno jednym z błędów jest także niedocenywanie studentów ostatnich lat studiów lub absolwentów (do 1 roku po obronie) i brak możliwości nauki w ramach struktury konkretnej firmy. Firmy skupiają się na pracownikach z dużym doświadczeniem zawodowym, co nierzadko bardzo wydłuża cały proces rekrutacji tym bardziej, że nie wszystkie zadania i nie wszystkie projekty wymagają specjalistów z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym. Jak wynika z trzeciej edycji badania „The Millennial Survey 2014”, przeprowadzonego przez firmę doradcą Deloitte w 26 krajach świata, pokolenie Y zwraca coraz baczniejszą uwagę na stopień innowacyjności przyszłego pracodawcy, społeczną odpowiedzialność prowadzonego przez niego biznesu oraz oczekuje, że ich firmy w większym niż dotychczas stopniu zaangażują się w rozwiązywanie ważnych problemów, takich jak: bezrobocie, nierówność społeczna i gospodarcza, walka ze skutkami zmian klimatycznych. Przedstawiciele pokolenia Y, którzy wkraczają obecnie w szeregi kadry kierowniczej, w 2025 roku będą stanowić aż 75 proc. aktywnej zawodowo części społeczeństwa. Ich wpływ na kształt biznesu będzie systematycznie wzrastał. Już teraz pokolenie Y przejmuje coraz większą odpowiedzialność w firmach. Dla wielu przedsiębiorstw, chcących zatrudnić i utrzymać wykwalifikowanych pracowników, będzie się to wiązało z potrzebą znaczących zmian. Firmy będą musiały wyjść naprzeciw oczekiwaniom pokolenia Y, które w zdecydowanej większości wybiera zawodową niezależność i odrzuca tradycyjny model organizacji firmy [na podstawie badania przeprowadzonego przez Deloitte we współpracy z brytyjską firmą badawczą Millward Brown w okresie od 10 października do 11 listopada 2013 roku, na grupie 7800 respondentów].

7. Podsumowanie

Zmiany demograficzne, nowe technologie, globalizacja, rynek pracy – wszystko to zmusza współczesnych pracodawców do zmiany podejścia w zatrudnianiu pracowników, a przede wszystkim większej elastyczności. Pracodawcy będą zmagać się nie tylko z zatrudnianiem młodego pokolenia, ale także będą musieli odnaleźć się w zarządzaniu pracownikami reprezentujących pokolenie X, czy osób 50+. Wynika to oczywiście z faktu wydłużenia okresu emerytalnego. Rynek pracy wymusza zatrudnianie młodych, ale także bardzo często konieczność współpracy pomiędzy przedstawicielami różnych grup wiekowych. Takie zespoły są trudne do zarządzania dla wielu menadżerów. Niemniej jednak już dziś wielu z nich musi zmierzyć się z tym wyzwaniem. Wiele składników składa się na to jak będzie funkcjonował rynek pracy w najbliższych latach, ale już dziś z pełnym przekonaniem można stwierdzić, że istnieje pewna ich grupa, która w dużym stopniu zadecyduje o tym jak rynek pracy będzie się kształtował. Organizacje już dziś powinny myśleć o modyfikacji swoich strategii personalnych – stare działania zamieniać na nowe, które umożliwią pozyskiwanie, utrzymanie i rozwój nowych pracowników. Dbałość o środowisko pracy, odpowiednie warunki i czynniki motywacyjne mogą okazać się kluczowe przy zatrudnianiu młodych ludzi oraz właściwym zarządzaniu tą grupą. Na pewno należy także zwrócić uwagę na sposób pozyskiwania talentów, ponieważ tych (zwłaszcza w branży IT) wciąż brakuje. Zarządzanie talentami w wielu organizacjach jest mitem. Stanowi w większości górnolotne hasło, za którym nie kryją się żadne programy ani skuteczne działania. Należałoby zastanowić się czym jest i w jaki sposób przejawia się zarządzanie talentami oraz jak można wykorzystać je dla rozwoju organizacji. Dla wielu firm talent to po prostu osoba, która przynosi zyski, ale dla niektórych pracowników, który rozwijając siebie rozwija też swój zespół czy współpracowników. Programy zarządzania talentami w wielu firmach są niedopracowane lub nie ma ich wcale. Inna kwestia, że talent to pojęcie bardzo szerokie, które może być rozumiane tak różnie jak wiele jest firm. Firmy powinny przede wszystkim dobrze określić swoje potrzeby i oczekiwania. Wiedzieć kogo potrzebują, co mogą zaproponować, czy i jak chcą rozwijać swoje zespoły, jak, kiedy i gdzie pracować. Tylko uwzględniając potrzeby i oczekiwania obu stron organizacje są w stanie odnieść sukces. Młodzi ludzie, jeśli się nie boją i mają taką możliwość coraz częściej wyjeżdżają, wracają po latach lub wcale. Pracodawcy muszą zatem zadbać o odpowiedni sposób przyciągania pracowników i zatrzymywania ich w firmie. Choć do wynagrodzeń na poziomie Europy Zachodniej wciąż nam daleko, dla wielu z potencjalnych kandydatów nie tylko wynagrodzenie jest kluczowym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca pracy. Należałoby przyjrzeć się tej luce. Ocenic co dziś jest ważne dla polskich pracowników z branży IT. Jaką ścieżką chcą podążać i czego w pracy szukają.

Na pewno jednym z błędów jest także niedocenywanie studentów ostatnich lat studiów lub absolwentów (do 1 roku po obronie) i brak możliwości nauki w ramach struktury konkretnej firmy. Firmy skupiają się na pracownikach z dużym doświadczeniem zawodowym, co nierzadko bardzo wydłuża cały proces rekrutacji, tym bardziej, że nie wszystkie zadania i nie wszystkie projekty wymagają specjalistów z kilkuletnim doświadczeniem zawodowym. Rozwój obszaru HR i przywództwo w firmie to kolejny ważny aspekt. HR odpowiada dziś już nie tylko za administrację personalną, urlopy i akta. Musi być partnerem biznesu i ten biznes wspierać. Musi być łącznikiem na linii pracownik-pracodawca. Dlatego tak ważna jest świadomość pracodawców o tym jaką rolę ma spełniać w organizacji dział zarządzania zasobami ludzkimi. Istotny jest także aspekt samego zarządzania, w tym szeroko rozumianego przywództwa. Zmiany we współczesnym biznesie następują niezwykle szybko i dynamicznie, na co wielu z obecnych liderów nie jest gotowych i czego wielu liderów nie jest wystarczająco świadomych. Środowisko biznesowe wymusza dużą elastyczność, łatwość podejmowania decyzji, koordynację wielu złożonych działań równocześnie, a przede wszystkim umiejętność zarządzania zespołami. To jedno z największych wyzwań, przed którym już dziś stoją wszystkie organizacje. Firmy powinny skupić się na kształceniu przywódców i wspieraniu ich rozwoju, ponieważ dzięki temu są w stanie wspierać rozwój całej organizacji. Liderzy poprzez swoje działania wpływają na pracę, ale także postawy, przekonania i działania swoich podwładnych i zespołów, z którymi współpracują, a nic tak jak motywacja wewnętrzna nie wpływa na jakość, terminowość i sprawność realizowanych działań. Organizacje powinny zatem skupić się nie tylko na tym by liderów szukać, ale przede wszystkim by kształtować i rozwijać ich u siebie.

Literatura

- [1] **Bennewicz M.:** *Coaching i mentoring w praktyce. Podręcznik*, Warszawa: wyd. G+J Gruner + Jahr Polska Sp. z o.o., & Co. Spółka Komandytowa, 2011.
- [2] **Drucker P.F.:** *Praktyka zarządzania*, Warszawa: wyd. MT Biznes Sp. z o.o., 2005.
- [3] **Fazlagic J.:** *Charakterystyka pokolenia Y*, E-mentor nr 3(25)/2008.
- [4] **Golnau W., Kalinowski M., Litwin J.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, wyd. CeDeWu, 2010.
- [5] Harvard Business Essentials, przełożyła Karolina Krzywicka-Szpor, *Jak zatrudnić i zatrzymać najlepszych. Sprawdzone metody rekrutacji i motywowania pracowników*, Warszawa, wyd. MT Biznes Sp. z o.o., 2003.

- [6] **Twenge J.M., Campbell W.K.:** *The Narcissism Epidemic*, New York: Atria, A division of Simon & Schuster, Inc., 1230 Avenue of the Americas, New York, NY 10020, 2009.
- [7] Raport Deloitte, Trendy HR 2014 – Jak przyciągnąć i utrzymać pracowników w XXI wieku; badanie przeprowadzono wśród ponad 2,5 tys. liderów biznesu z 94 krajów w tym z Polski.

KAMILA LUDWIKOWSKA

**Wydział Informatyki i Zarządzania
Politechnika Wrocławska**

WYZWANIA NOWOCZESNEGO MENEDŻERA W PROCESACH DOSKONALENIA PRACOWNIKÓW

Współczesna rzeczywistość gospodarcza wymaga nieustannego monitorowania dokonujących się zmian, przewidywania ich oraz szybkiego i elastycznego reagowania na nie. Istotnymi czynnikami dynamiki otoczenia są postępujące procesy technologiczne oraz innowacyjne. Tworzenie i przyswajanie innowacji możliwe jest w dużej mierze dzięki pracy człowieka, co z kolei powoduje zmiany w obszarze funkcji personalnej w organizacji. Wyrazem zmieniających się trendów w zakresie funkcji personalnej jest wzrost zapotrzebowania na wykwalifikowanych pracowników. W dobie gospodarki opartej na wiedzy człowiek nie jest już postrzegany jako źródło kosztów, ale aktywa wpływające na zysk organizacji. Takie podejście stawia nowe wyzwania dla kadry zarządzającej, która jest niezbędnym ogniwem w procesie doskonalenia pracowników. Pracownicy, jako jeden z najbardziej wartościowych elementów przedsiębiorstwa, potrzebują warunków do rozwoju swojego potencjału. Współcześni menedżerowie stoją zatem w obliczu wyzwań w zakresie umiejętnego kierowania rozwojem pracowników. Siłą napędową jest wiedza, umiejętność jej rozpowszechniania oraz kompetencje społeczne.

1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach światowej globalizacji, nieustannych zmian rynkowych i demograficznych, które cechuje różnorodność, niepewność, jak też duże potrzeby ze strony otoczenia. Oprócz wspomnianych charakterystyk otoczenia, istotne znaczenie mają również zmiany, jakie dokonują się w samej organizacji, m.in. przybieranie modelu organizacji sieciowych, spłaszczanie struktury organizacyjnej, praca w zespołach zadaniowych, coraz częściej też zróżnicowanych kulturowo i wiekowo. Uwarunkowania zewnętrzne oraz dokonujące się zmiany we współczesnych organizacjach mają duży wpływ na prowadzenie polityki personalnej.

Pracownicy działów, kadr, czy to w prywatnych, czy państwowych przedsiębiorstwach, w przeciągu najbliższych dziesięciu lat zmierzą się z nowymi wyzwaniami: mimo iż duża część osób odejdzie na emeryturę, to wciąż aktywni będą przedstawiciele różnych pokoleń. Patrząc na strukturę aktywnych zawodowo w Polsce, można dojść do wniosku, że zmiany ustrojowe, jakie przechodził nasz kraj pod koniec XX wieku oraz bieżące wynalazki technologiczne wpłynęły bardzo znacząco na jej różnorodność. Każde pokolenie pracowników zostało ukształtowane przez inne wydarzenia społeczne, kulturowe, gospodarcze, jak również polityczne. W ramach zarządzania zespołami pracowniczymi obecnie menedżerowie spotykają się z czterema, a nawet pięcioma generacjami pracowników:

- tradycjoniści, czyli osoby urodzone przed końcem II wojny światowej w latach 1925-1945,
- pokolenie wyżu powojennego, czyli osoby urodzone w latach 1946-1964, nazywane „Baby Boomers”,
- generacja „X”, czyli osoby urodzone w latach 1965-1979,
- urodzeni w latach 1980-1994 roku, nazywani generacją „Y”,
- oraz ci najmłodsi pracownicy, urodzeni po 1995, nazywani generacją „Z” [1].

Między pracownikami różnych pokoleń istotne różnice można dostrzec w wyznawanym systemie wartości, podejściu do zmian, poziomie zaangażowania, postrzegania autorytetów czy też lojalności wobec pracodawcy. W tak zróżnicowanym środowisku szczególnego znaczenia nabiera umiejętne wykorzystanie potencjału różnych grup pokoleniowych, co w szczególności przekłada się na dobór odpowiednich metod rozwoju.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na różnorodność wyzwań, z jakimi mierzy się współczesny menedżer w kontekście pracy w zróżnicowanym i dynamicznym środowisku. W niniejszym artykule uwaga będzie skupiona na procesach doskonalenia pracowników we współczesnych organizacjach, w szczególności w sektorze administracji publicznej, gdzie obecność pracowników różnych pokoleń jest bardzo widoczna.

W artykule zostaną przytoczone wyniki badań, przeprowadzone wśród pracowników administracji publicznej, którzy brali udział w projekcie szkoleniowym. W ramach projektu pracownicy uczestniczyli w kursach oraz szkoleniach w wielu obszarach tematycznych, np. szkolenia prawnicze, społeczne, językowe, komputerowe i inne. Podmiotem badania byli pracownicy socjalni, wobec których społeczeństwo ma wysokie oczekiwania w kontekście jakości i sprawności

¹ Berkup S.B., *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 19, 2014, s. 219.

wykonywanych działań. Aby sprostać wymaganiom otoczenia, pracownicy ci powinni stale doskonalić swoje kompetencje. Udział we wskazanym projekcie przyczynił się do znacznego wzrostu ich kwalifikacji [2].

2. Różne pokolenia pracowników

W socjologii terminem „pokolenie” określana jest grupa osób, zwykle w podobnym wieku, którą łączą te same wartości, cele, poglądy. Na współczesnym rynku pracy można wskazać cztery aktywne grupy oraz piątą, która jest na etapie wchodzenia na rynek pracy.

Dla pierwszej grupy, tzw. tradycjonalistów, osób urodzonych przed końcem II wojny światowej, wartości zostały ukształtowane przez wydarzenia wojenne. Osoby te zwykle prowadzą skromne życie, cenią sobie stałość w pracy oraz bezpieczeństwo finansowe. Czynnikiem motywującym tradycjonalistów jest postrzeganie ich jako osób dobrze wykonujących swoje obowiązki, respektujących i przestrzegających zasad. Cenią sobie szacunek.

Zbliżone wartości wyznają pracownicy pokolenia nazywanego „Baby Boomers”, czyli urodzonych w latach 1946-1964. To pokolenie wyżu powojennego, czyli ludzi, którzy, w większości, pracowali żeby przetrwać w ciągle przyspieszającym i zawiłym świecie nowych technologii. Członkowie generacji „Baby Boomers” musieli wykształcić w sobie zdolność do konkurowania, ponieważ był to intensywny okres wielu nowych narodzin. To spowodowało również, że są bardzo pracowici, chcą osiągać coraz więcej. Wiedzą, że tylko ciężką pracą mogą zrealizować swoje cele, są raczej lojalni wobec jednego pracodawcy. Jeśli zmieniają pracę, to dlatego, że chcą dalej się rozwijać. To, co ich motywuje to poczucie przynależności, bycia docenionym i potrzebnym. Na dzisiejszym rynku pracy większość z tych osób jest już na emeryturze, ale duża część jest wciąż aktywna zawodowo.

Bardziej przedsiębiorcze jest pokolenie „X”. Ceni sobie nie tylko zarabianie pieniędzy, bycie niezależnym, ale również nowe wyzwania oraz osiąganie osobistych sukcesów. Stąd też przejawia duże zainteresowanie rozwojem własnych umiejętności.

Z kolei pokolenie „Y”, dla którego praca również jest wartością, równie mocno ceni sobie czas wolny i życie towarzyskie. Mówi się o nich, że „pracują po to, by żyć, a nie żyją po to, by pracować”. Praca jest dla nich tylko środkiem do spełniania swoich celów, niekoniecznie związanych z pozycją zawodową, dlatego często zmieniają pracę. W stosunku do pracodawcy są bardzo wymagający,

² Wyniki prezentowanych w niniejszej pracy badań pochodzą z pracy doktorskiej, Ludwikowska K., Szkolenie jako czynnik sprawności kadr instytucji pomocy społecznej; praca doktorska; Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

domagają się częstych informacji zwrotnych, często pytają, negocjują, ale są też elastyczni i otwarci na zmiany. Poszukując pracy, zazwyczaj oczekują ciekawych propozycji, intelektualnych wyzwań i możliwości pracy we własnym tempie. Badania wskazują na wiele mocnych stron pracowników pokolenia „Y”. Wysoka motywacja osiągnięć powoduje, że są wysoko wykwalifikowani, pewni siebie oraz swojej wartości na rynku pracy. Ponadto dobrze znają języki, korzystają z nowoczesnej technologii [3]. Motywuje ich ciągły rozwój, nabywanie nowych umiejętności, jak również osobista satysfakcja i odpowiedzialność za zadanie.

Najmłodsza grupa pracowników, pokolenie „Z”, czyli urodzeni po 1995, nazywani „dziećmi Internetu”, których głównymi wartościami są wolność, indywidualizm, szybkie tempo i „uzależnienie” od technologii [4]. Ci młodzi ludzie dorastają w warunkach globalizacji, szybkich zmian, nie znają świata bez technologii, innowacji, Internetu, są „pokoleniem przyszłości”. Dla nich wszystko musi dziać się szybko, mają podzielną uwagę, mogą angażować się w wiele zadań w jednym czasie. Są efektywni, kreatywni i innowacyjni. Dopiero wchodzi na rynek pracy, dlatego pracodawcy powinni być przygotowani na ich przyjęcie.

Współcześni menedżerowie coraz częściej dostrzegają wyzwania, które wyłaniają się przed nimi w perspektywie współpracy z przedstawicielami różnych pokoleń. Często sami będąc przedstawicielami pokolenia „X” lub „Baby Boomers”, dla których praca była wartością samą w sobie, trudno im się pogodzić z nową perspektywą postrzegania świata ich młodych współpracowników. W kontaktach z pracownikami pokolenia „Y” muszą mierzyć się z problemem braku poszanowania dla autorytetu szefa, który dla tego pokolenia nie wynika z wysługi lat, tylko z posiadanej wiedzy i umiejętności. Niechęć do narzucanych standardów korporacyjnych, czy też niska dyscyplina pracy to tylko jedno z wielu wyzwań, z jakimi mierzy się menedżer. Potrzebni są zatem menedżerowie posiadający wiedzę merytoryczną oraz kompetencje kształtowania partnerskich relacji. Z punktu widzenia zarządzania kłopotem jest również to, że przedstawiciele pokolenia „Y” nie przywiązują się do firmy, odchodzą z firmy, jeśli ich oczekiwania nie są zaspokajane. Potrzebują nie tylko stałej stymulacji poprzez odpowiedni system motywacji i nagród, ale przede wszystkim interesuje ich atrakcyjna ścieżka rozwoju. Są przekonani o swojej wartości, zdecydowanie mocną stroną młodych pracowników jest umiejętność współpracy zespołowej, otwartość na zmiany, gotowość do dzielenia się wiedzą oraz praca w środowisku projektowym. Dlatego właśnie z tymi wyzwaniami musi mierzyć się współczesny menedżer.

³ K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 1, IPiSS, 2015, s. 29.

⁴ S.B. Berkup, *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 19, 2014, s. 223.

W badaniach, jakie przeprowadzono wśród kadry administracji publicznej, wzięło udział 157 pracowników socjalnych. Analiza cech badanej populacji wykazała, że prawie połowa osób (47%) była w wieku pomiędzy 46 a 55 rokiem życia, 24% w przedziale 26-35, 22% to osoby w wieku 36-45 lat i około 7% to pracownicy powyżej 56 lat. Oznacza to, że w badanej grupie ponad połowa pracowników to reprezentanci pokolenia „Baby Boomers”, ok. 22% to pracownicy generacji „X” i 24% to osoby z pokolenia „Y”. Tak zróżnicowana wiekowo grupa pracowników jest ogromnym wyzwaniem dla kadry zarządzającej. Współczesny menedżer powinien posiadać umiejętność dostosowywania swojego stylu zarządzania do potrzeb przedstawicieli różnych generacji. Jak wskazano powyżej, każdą z tych grup motywują inne czynniki, każda ma odmienne podejście do rozwoju własnych umiejętności.

3. Wyzwania współczesnego menedżera w zarządzaniu kadrami

Wobec takiego zróżnicowania oczekiwań ze strony pracowników różnych pokoleń istotne jest zwrócenie szczególnej uwagi na funkcje zarządzania, które będą sprzyjały efektywnemu funkcjonowaniu w organizacji. Funkcją, która ma na celu między innymi zaspokojenie oczekiwań pracowników, jest funkcja personalna w organizacji. Termin funkcja personalna jest zamiennie używany z pojęciem zarządzanie kadrami i za T. Listwanem przyjęto, że jest to całokształt działań związanych z ludźmi, ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb pracowników, związanych między innymi z ich rozwojem [5]. Funkcja personalna, jako jedna z funkcji zarządzania wskazuje, że działania, które składają się na zarządzanie kadrami należą do jednych z zadań kierowniczych.

W wyniku dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw oraz w nich samych, również w zakresie funkcji personalnej zachodzą zmiany, które są reakcją na te wyzwania. Wyrazem pojawiających się trendów jest rozwijająca się koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim [6]. Według A. Poczowskiego „kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika-właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji

⁵ T. Listwan (red.), *Słownik zarządzania kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2005, s. 183.

⁶ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa, 2010, s. 23.

korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach” [7]. Jest to kapitał, który pracownik zabiera ze sobą po wyjściu z organizacji. Kapitał ludzki jest zatem połączeniem właściwości intelektualnych, osobowościowych, zdrowotnych i motywacyjnych jednostki oraz jej wiedzy i umiejętności, dzięki którym możliwy jest rozwój nie tylko pracowników, ale i całej organizacji. Kapitał ludzki to coś, co dopiero się tworzy, co wzbogaca ludzkie życie i jest jego integralną częścią. Niezbędne jest jego stałe pomnażanie, doskonalenie, co niewątpliwie wpisuje się w obszar odpowiedzialności menedżera. Tylko przełożony, który zna swoich pracowników, wie, co ich motywuje, do jakich zadań mają predyspozycje, jest w stanie umiejętnie tym kapitałem zarządzać.

Kapitał ludzki jest składową kapitału intelektualnego, zgromadzonej i przepływającej przez organizację wiedzy. Pozostałe składniki kapitału intelektualnego to: kapitał strukturalny, czyli zinstytucjonalizowana wiedza, która ma postać materialną, jest przeważnie własnością firmy, oraz kapitał relacyjny, społeczny, którego źródłem są relacje między ludźmi i związane z nimi normy, zaufanie.

Następstwem rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest, oprócz koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, wydzielanie się i rozwój nowej subdyscypliny zarządzania wiedzą. Tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie i umiejętność wykorzystania wiedzy to kluczowe czynniki postępu prowadzące do osiągania celów organizacji, gdzie priorytetową rolę odgrywają ludzie. Zarządzanie wiedzą obejmuje dzielenie się wiedzą, dostęp do wiedzy, jej przyswajanie i zastosowanie. W konsekwencji następuje wzrost liczebności i rangi pracowników wiedzy. Wielu autorów podkreśla, że zarządzanie wiedzą ma na celu zwiększenie sprawności i skuteczności organizacji. W 2000 roku została opracowana Strategia Lizbońska, w której postanowiono, że gospodarka europejska do 2010 roku stanie się najbardziej dynamiczną gospodarką na świecie i zostanie tak ukształtowana, aby uznawać ją za gospodarkę opartą na wiedzy. Kontynuacją i rozwinięciem Strategii Lizbońskiej jest długookresowy program rozwoju społeczno-gospodarczego Unii Europejskiej – strategia „Europa 2020”. Jednym z priorytetów strategii jest rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach [8], zatem wciąż obszar wiedzy pozostaje kluczem do efektywności organizacji. Problematyka wymiany wiedzy i informacji oraz traktowanie wiedzy jako przyczyny i skutku wzrostu gospodarczego są podstawą konkurencyjności w coraz bardziej niestabilnym otoczeniu organizacji [9]. Rolą menedżera jest zapewnienie pracownikom dostępu do wiedzy, jej nabywanie i przyswajanie zarówno poprzez

⁷ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2008, s. 41.

⁸ http://www.mg.gov.pl/files/upload/8418/EUROPA_PL.pdf

⁹ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, s. 194.

stwarzanie możliwości samodoskonalenia, jak również dostęp do profesjonalnych szkoleń.

Znaczenie wiedzy i kapitału ludzkiego przyczyniło się również do szybkiego rozwoju koncepcji zarządzania talentami. Zarządzanie talentami to zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji. To również proces, który zapewnia przyciąganie, zatrzymywanie, motywowanie i rozwijanie uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji. Rolą menedżera jest nie tylko docenianie uzdolnionych pracowników, ale również identyfikowanie potencjalnych talentów w zespole oraz zapewnianie uzdolnionym pracownikom możliwości rozwoju.

Zapewnianie możliwości rozwoju pracownikom jest również jednym ze sposobów na przeciwdziałanie dezaktualizacji zawodowej, kształtowanie zdolności do zapobiegania i eliminacji zagrożeń oraz wykorzystywanie szans. Jest to kolejna tendencja w rozwoju funkcji personalnej, wynikająca z przypisywania znaczenia kapitałowi ludzkiemu. Koniecznym staje się permanentny rozwój zawodowy, określany jako koncepcja uczenia się przez całe życie (ang. *lifelong learning*), czyli potrzeba ciągłego modyfikowania, doskonalenia i rozwijania przez pracowników swoich kwalifikacji. Na tym tle rysuje się nowy wymiar kariery zawodowej, tzw. kariera bez granic, gdzie pracownik często dokonuje przemieszczeń, zmiany pracodawcy, wartością staje się nie stałe zatrudnienie, ale atrakcyjność zawodowa pracownika i gotowość pracodawców do skorzystania z jego kwalifikacji. Mając na uwadze potrzeby rozwojowe pracowników, współczesny menedżer powinien stwarzać warunki, w których pracownik będzie mógł podnosić kwalifikacje na potrzeby danej organizacji.

Wymienione wyzwania współczesnego menedżera jednoznacznie wskazują, iż jednym z głównych zadań jest doskonalenie pracowników.

Liczne przykłady zachodzących zmian w obszarze funkcji personalnej i roli menedżera można odnaleźć w przeprowadzonym postępowaniu badawczym wśród pracowników socjalnych instytucji pomocy społecznych we Wrocławiu, uczestniczących w projekcie szkoleniowym. Podmiot badania został wybrany ze względu na widoczny w ostatnim czasie wzrost roli służb odpowiedzialnych za system pomocy społecznej. Zainteresowanie rolą pracowników socjalnych jest spowodowane m.in. faktem, iż szybkie zmiany w gospodarce i otoczeniu, dokonujące się przeobrażenia społeczno-polityczne wpływają na wiele dziedzin życia. Oprócz pozytywnych aspektów tych działań, można również wskazać na niekorzystne zjawiska społeczne, zwłaszcza bezrobocie, bezdomność, ubóstwo, co powiązane jest ze wzrostem liczby osób poszukujących pomocy. Istnieje zatem potrzeba profesjonalnego podejścia do radzenia sobie z tymi zmianami i ich konsekwencjami. Dlatego właśnie proces rozwoju i doskonalenia pracowników socjalnych jest w zarysowanym kontekście szczególnie istotny. Aby sku-

tecnie świadczyć usługi socjalne na rzecz mieszkańców miasta Wrocław, niezbędny jest profesjonalnie przygotowany i wykształcony zespół pracowników. MOPS we Wrocławiu od kilku lat realizuje politykę inwestowania w kapitał ludzki, coraz częściej skuteczniej angażując do tego środki zewnętrzne pozyskiwane w ramach różnych programów. Najlepszym tego przykładem był projekt szkoleniowy „Pomoc Społeczna – Skuteczna” realizowany z funduszy Norweskiego Mechanizmu Finansowego, w okresie 2008-2010.

W ofercie projektu znalazły się 54 szkolenia w podziale na cztery kategorie tematyczne, tj. szkolenia psychoedukacyjne, z zakresu prawa, językowe oraz obsługi komputera i informatyki. Przeprowadzona analiza uczestnictwa w badanych w szkoleniach w ramach omawianego projektu pokazuje, że średnia liczba szkoleń, w jakim wzięli udział pracownicy to 7 (jedna osoba wzięła udział aż w 20 szkoleniach). Największą popularnością cieszyły się szkolenia z zakresu prawa i psychospołeczne, następnie komputerowe, a najmniej osób wybrało szkolenia językowe. Każdy pracownik mógł wybrać dowolną liczbę szkoleń w ramach projektu, zatem dokonana analiza pokazuje, że badani z chęcią brali udział w szkoleniach. Potrzeba rozwoju pracowników jest silna – jeśli tylko mają możliwość wzięcia udziału w szkoleniach, chętnie się angażują.

Ponadto, skorelowanie danych dotyczących szkoleń z cechami badanej populacji wskazuje pewne zarysowujące się tendencje. Przykładowo, biorąc pod uwagę wiek badanych można stwierdzić, że im starsze osoby, tym częściej korzystają z kursów doszkalających w podstawowych dziedzinach (językowe, komputerowe). W świetle powyższej analizy można wywnioskować, iż respondenci wybierali te tematy szkoleń, które są najsilniej związane ze specyfiką ich pracy. Dla menedżera jest to cenna informacja pozwalająca mu na dobieranie właściwych szkoleń dla swoich pracowników.

4. Doskonalenie pracowników różnych pokoleń

Zmiany w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach i zaakcentowanie roli kapitału ludzkiego spowodowały, że rozwój pracowników uzyskał status zadania strategicznego. Rozwój sprzyja poszerzaniu horyzontów pracownika, rozwijaniu jego cech osobowości, a także zaspokajaniu potrzeby samorealizacji. Jest to również jedna z zasadniczych strategii przeżycia i rozwoju organizacji, dlatego powinna być podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak samych pracowników. Cechy i kwalifikacje pracowników stanowią czynnik przyczyniający się do osiągania przez organizację przewagi konkurencyjnej. Pracownicy, chcąc zaspokoić swoje indywidualne potrzeby i aspiracje, dostosowują je do wymogów organizacji – w ten sposób, zgodnie z założeniami T. Listwana, czy też M. Armstronga, cele rozwojowe organizacji i pracownika są zgodne.

W psychologii odnajdujemy szerokie pojęcie rozwoju, w odniesieniu do całego funkcjonowania człowieka, gdzie rozwój jest bliski znaczeniowo zmianie. Jednak aby mówić o rozwoju, musi wystąpić ciąg zmian o jednokierunkowym charakterze, względnie długotrwałych, nie mogą one być pojedyncze ani nagłe. Rozwój to nieodwracany ciąg zmian, które pozostają ze sobą we wzajemnym związku i prowadzą do większej złożoności i integracji wewnętrznej.

W odniesieniu do rzeczywistości organizacyjnej, proces rozwoju pracownika rozpoczyna się w momencie podjęcia przez niego pracy w danej organizacji, a kończy się wraz z rozwiązaniem stosunku pracy z pracodawcą. Może zatem trwać kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt lat. W literaturze przedmiotu T. Listwan wskazuje, że rozwój pracowników to wszelkie działania mające na celu przygotowanie ich, w okresie zatrudnienia w organizacji, do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności. W kontekście zarządzania kadrami dynamika i kierunek rozwoju są determinowane celami przedsiębiorstwa oraz potrzebami i aspiracjami pracownika. Zatem proces zwiększania efektywności działań nastawionych na rozwój zawodowy powinien być zindywidualizowany i uwzględniać zaangażowanie pracowników.

Głównym animatorem przedsięwzięć rozwojowych w organizacji jest pracownik, co jest następstwem faktu, iż organizacja uczy się poprzez ludzi, którzy między sobą wymieniają informacje. Kierunki działań podejmowane przez człowieka są uzależnione m.in. od systemu potrzeb, wartości, posiadanych kwalifikacji, czy też otoczenia społecznego pracownika. Ma to szczególne znaczenie w kontekście zarządzania zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo. Każde działanie rozwojowe to pewien określony wysiłek, który wymaga determinacji, dlatego cenność rozwoju jest oceniana subiektywnie przez każdego pracownika. Zgodnie z piramidą A. Masłowa podejmowanie działań rozwojowych jest sposobem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu (przynależności i afiliacji, uznania i samorealizacji). Potrzeby te, zgodnie z teorią McClellanda, mogą wynikać z silnej motywacji osiągnięć, która determinuje jednostki do osiągania coraz wyższych wyników i realizacji celów.

Zasadniczym elementem kształtowania rozwoju pracownika jest doskonalenie, nazywane również szkoleniem. Istotne jest zdefiniowanie różnic pomiędzy pojęciami szkolenie i rozwój pracownika. Rozwój pracownika, za T. Listwanem, w niniejszej pracy oznacza wszelkie działania mające na celu przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej złożoności i odpowiedzialności. Jest to pojęcie szersze aniżeli doskonalenie, obejmuje dłuższy horyzont czasu i zawiera większą liczbę składników. W przypadku rozwoju, oprócz doskonalenia, występują również inne elementy, tj. plany ścieżki kariery zawodowej, diagnoza potencjału rozwojowego, samorealizacja, przemieszczenia, awanse, oceny pracownicze. Natomiast drugie ujęcie wskazuje na składnik rozwoju, jakim jest konkretne działanie określane mianem szkolenie,

które w niniejszej pracy używane jest zamiennie z pojęciem doskonalenie i za T. Listwanem definiowane jest jako proces podnoszenia kwalifikacji pracowników związanych z wymaganiami pracy, w celu zwiększenia sprawności działania [10]. Widać zatem, że doskonalenie to nie wszelkie, a konkretne działania służące zwiększaniu sprawności. W niniejszej pracy przedmiotem zainteresowania jest tak rozumiane doskonalenie.

Głównym celem szkoleń jest przygotowanie pracowników do pełnienia aktualnych i przyszłych ról organizacyjnych. W ramach tego celu wyróżnia się zadania: zdobywanie i uzupełnianie wiedzy, nabywanie i rozwijanie umiejętności zawodowych, kształtowanie właściwych postaw zawodowych. Szkolenie pozytywnie oddziałuje na organizację, np. poprawia efekty osiągane przez pracownika, zwiększa zakres ich umiejętności, zwiększa zaangażowanie pracowników, gotowość do zmian oraz wpływa na pozytywny klimat w organizacji. Natomiast na szkolenia duży wpływ ma przedsiębiorstwo oraz kadra zarządzająca, która dostrzega i inicjuje potrzeby rozwojowe pracowników. Menedżer jest jednym z podmiotów kształtujących kulturę szkoleniową w organizacji. Należy do „kwintetu szkoleniowego”, do którego oprócz kadry zarządzającej zaliczamy: naczelne kierownictwo, menedżera ds. szkoleń, pracowników oraz trenera prowadzącego lub firmę szkoleniową. W celu osiągnięcia wysokiej efektywności i założonych celów, niezbędne jest zaangażowanie i współdziałanie wskazanych jednostek. Szczególna rola w tym procesie przypada menedżerowi, który odpowiada za realizację funkcji personalnej oraz rozwój podległych pracowników. Osoby te doskonale znają zadania i warunki jednostki organizacyjnej, którą zarządzają, oraz posiadają wiedzę niezbędną do właściwego ustalenia potrzeb szkoleniowych pracowników. Od przełożonego w dużej mierze zależy, czy nastąpi transfer efektów szkolenia do środowiska pracy, ocena, czy pracownik po szkoleniu wykonuje zadania sprawniej, czy wykazuje większą inicjatywę, czy jest bardziej kreatywny i chętny do wykonywania nowych zadań. Ponadto bezpośredni przełożony stwarza odpowiednie warunki, deleguje stosowne zadania oraz uczestniczy w dalszym procesie doskonalenia pracownika oraz jego monitorowaniu. W bardzo dużym stopniu ma wpływ na to, czy po szkoleniu będą widoczne efekty pracy pracownika. Poprzez swoją postawę może zachęcać pracownika do wykorzystywania nowej wiedzy i umiejętności, może mu stwarzać odpowiednie warunki, udostępniać narzędzia. Ważne, aby pracownik czuł wsparcie ze strony przełożonego, nie obawiał się stosowania nowych metod rozwiązywania zadań. Przełożony może również wzmacniać nowe zachowania podopiecznego poprzez nagradzanie, np. poprzez docenianie, czy też stosowanie pochwał. Takie podejście spowoduje, że pracownik będzie bardziej zaangażowany w wykonywaną pracę, co tym samym przełoży się na korzyści dla samej organizacji.

¹⁰ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, ed. cit., s. 220.

Taka rola menedżera oraz duża wartość wynikająca z udziału w szkoleniach została podkreślona w przeprowadzonych badaniach. Tabela 1 zawiera procentowy rozkład osób, które odpowiadały na pytanie o to, jak postrzegają rezultaty wdrażania nowych zachowań po szkoleniu do pracy, czyli co w ich opinii było największą wartością z udziału w projekcie szkoleniowym.

Tabela 1. Rezultat wdrażania nowych zachowań po szkoleniu do pracy

Czynniki	Liczba osób	Procent osób
1. Stosowanie nowej wiedzy i umiejętności nabytej na szkoleniu zwiększyło moją satysfakcję z pracy	111	74,0
2. Stosowanie nowej wiedzy i umiejętności nabytej na szkoleniu spowodowało wzrost mojej samooceny oraz poczucia wiary we własne siły i możliwości	122	81,3
3. Fakt uczestnictwa w szkoleniach spowodował, że mam większą motywację i jestem bardziej zaangażowany/-a w swoją pracę	103	68,7
4. Stosowanie w pracy nowej wiedzy i umiejętności, nabytej na szkoleniu, spowodowało wzrost mojego wynagrodzenia	12	8,0
5. Wykorzystywanie w pracy nowej wiedzy i umiejętności, nabytej na szkoleniu, spowodowało, że mam dalsze plany rozwojowe w organizacji	49	32,7
6. Stosowanie nowej wiedzy i umiejętności, nabytej na szkoleniu, spowodowało, że wiem, że w niedługim czasie mam duże szanse na awans w mojej organizacji	5	3,3
7. Zdobywanie na szkoleniu nowej wiedzy i umiejętności spowodowało, że mam teraz dużo nowej, dodatkowej pracy	80	53,5
8. Dzięki nabytym umiejętnościom łatwiej radzę sobie z zadaniami, które do tej pory sprawiały mi trudności	123	82,0
9. Po szkoleniach mam na tyle nowej wiedzy i umiejętności, że podejmuję nowe wyzwania i potrafię im sprostać	102	68,0
10. Po szkoleniach mam na tyle nowej wiedzy i umiejętności, że traktuję pojawiające się przeszkody jak wyzwania	78	52,0
11. Udział w szkoleniach w ramach projektu „Pomoc Społeczna – Skuteczna” wniósł dużo nowej wiedzy i umiejętności do mojej pracy	125	83,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wyniki dokonanej analizy pokazują, że fakt udziału w szkoleniach pracownicy wiążą ze wzrostem wiedzy i umiejętności. Czerpią przy tym liczne korzyści, m.in. lepiej radzą sobie z zadaniami, które do tej pory sprawiały trudność. Widać zatem zainteresowanie badanych podnoszeniem kwalifikacji, co więcej – odczuwają oni wzrost samooceny oraz satysfakcji z pracy, a w kontekście codziennej pracy z osobami z problemami społecznymi jest to bardziej istotne aniżeli

kwestie finansowe. Można skonstatować, że takim podejściem realizują misję zawodu pracownika socjalnego, który przede wszystkim służy społeczeństwu i dlatego podnosi swoje kwalifikacje, aby być sprawniejszym podczas wykonywanej pracy. Ciekawy jest fakt, iż pracownicy są świadomi, że fakt uczestnictwa w szkoleniach, wzrost wiedzy, czy umiejętności, nie ma przełożenia na awans czy też gratyfikacje finansowe. Jednak w dłuższym horyzoncie czasowym pracownicy powinni odczuć, że wraz ze wzrostem ich kwalifikacji, rośnie również szansa na polepszenie ich statusu zawodowego, zwłaszcza że deklarowany wzrost motywacji i zaangażowania nie jest stanem permanentnym, tylko ulega zmianie. Jest to wniosek warty uwagi dla przełożonych, którzy nawet mimo braku formalnych możliwości na zapewnienie awansu, powinni dostarczać pracownikom odpowiedniej stymulacji pokazując, że nowa wiedza i umiejętności są istotne dla organizacji.

Analizując efekty wdrażania nowych zachowań po szkoleniu do środowiska pracy, dokonano również ich zestawienia z innymi kryteriami, np. wykształcenie czy też wiek. Duża liczba badanych uznała, że udział w szkoleniach wpłynął na ich motywację i zaangażowanie w pracę (ponad 68%). W świetle wcześniejszych rozważań to bardzo ważny wskaźnik wskazujący na korzyści z udziału w szkoleniach. Co więcej, ponad 70% tych osób ma średnie wykształcenie, a prawie połowa jest w wieku 46-55 lat, co może wskazywać, że im starszy pracownik, tym bardziej docenia inwestycje w swój rozwój. Wynik ten konsekwentnie nawiązuje do zarysowującego się z przeprowadzonych badań profilu pracownika socjalnego, który ma średnie wykształcenie, należy do pokolenia „Baby Boomers” i docenia fakt inwestowania w jego kapitał ludzki. Ponadto, dzięki uczestniczeniu w szkoleniach i zyskaniu nowej wiedzy i umiejętności, duża część osób (68%) wskazała, że po szkoleniach podejmuje nowe wyzwania i potrafi im sprostać.

Analiza przeprowadzonych badań wskazuje, jak istotną rolę w całym procesie doskonalenia pracowników odgrywa menedżer. Powinien on posiadać wiedzę nie tylko na temat tego, jakie pokolenie dany pracownik reprezentuje, jaki ma naturalny potencjał, mocne strony i obszary do rozwoju. Powinien potrafić dokonać analizy możliwości wykorzystywania potencjału pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i zainteresowaniami rozwoju. Tego typu wiedza pozwoli na świadome projektowanie działań rozwojowych pracowników.

5. Zakończenie

Pod wpływem nowych technologii, globalizacji oraz ewolucji potrzeb i postaw społecznych dokonują się zmiany w sposobach zarządzania organizacjami. Co to oznacza dla samych pracowników, organizacji oraz menedżerów? Jesteśmy świadkami transformacji, którą dwadzieścia lat temu zapowiadał

Peter Drucker w książce *Spółczesność pokapitalistyczna* – zmianie ulega krajobraz ekonomiczny, społeczny i moralny świata, a konkurencyjność przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od innowacyjności i gospodarki opartej na wiedzy. To powoduje, że tworzące się różne instytucje i przedsiębiorstwa muszą wykazać się umiejętnością szybkiego dostosowywania się do zmian w otoczeniu. Polityka rozwoju Unii Europejskiej w perspektywie do roku 2020 akcentuje, że wzmacniane będą działania mające na celu budowanie spójnego społeczeństwa poprzez m.in. ochronę socjalną, co ułatwi ludziom adaptację do warunków otoczenia. Już dziś daje się zauważyć, jak zmieniający się rynek pracy powoduje wzrost roli służb odpowiedzialnych za pracę z ludźmi znajdującymi się w trudnych sytuacjach życiowych. Wrośnie zapotrzebowanie na kwalifikacje i ich doskonalenie. Dlatego ważne będzie inwestowanie w kwalifikacje pracowników, poprzez m.in. uczestnictwo w procesach szkoleniowych. W odniesieniu do pracowników socjalnych doskonalenie stanowi przesłankę do budowania nowoczesnego systemu profesjonalnego przygotowania i ich rozwoju zawodowego. Jest to inwestycja w kapitał ludzki, która nie może być odkładana na nieokreśloną przyszłość.

Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji pokazują, że znacząca poprawa jakości pracy to skutek udziału w szkoleniach. Przed współczesnymi menedżerami stoją zatem nowe wyzwania związane ze sprawnym zarządzaniem rozwojem pracowników w organizacji, w których kluczową rolę odgrywają posiadane kompetencje menedżerskie, takie jak: umiejętność reagowania na zmiany, umiejętności motywacyjne, stawianie nowych wyzwań w oparciu o rozwijanie predyspozycji, jasne precyzowanie celów i ich przekazywanie swoim współpracownikom, czy też dostosowanie zadań do potencjału pracownika. Tego typu wiedza i umiejętności pozwolą na świadome projektowanie działań związanych z efektywnym i satysfakcjonującym dla wszystkich stron zarządzaniem rozwojem pracowników.

Literatura

- [1] **Berkup S.B.:** *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 19, 2014, s. 219.
- [2] **Gadomska-Lila K.:** *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Nr 1, 2015. IPiSS, 2015, s. 29.
- [3] **Berkup S.B.:** *Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life*. Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 5, No. 19, 2014, s. 223.
- [4] **Listwan T. (red.):** *Słownik zarządzania kadrami*,. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa 2005, s. 183.
- [5] **Listwan T. (red.):** *Zarządzanie kadrami*. Wydawnictwo C.H. Beck. Warszawa, 2010, s. 23.

- [6] **Pocztowski A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody.* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa, 2008, s. 41.
- [7] http://www.mg.gov.pl/files/upload/8418/EUROPA_PL.pdf
- [8] **Lewicka D.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach.* Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010, s. 194.

THE CHALLENGES OF CONTEMPORARY MANAGER IN THE CONTEXT OF TRAINING

Summary

Contemporary it's needful to monitor changes of the market, foreseen them and be flexible. Proceeding technological and innovative processes are main factors of the environment dynamic. Thanks to human it's possible to create and adopt innovations, thus changes in personal function appear. The expression of new trends in the frame of personal function is growing need for qualified employees. In the knowledge-based economy human is perceived not as a source of costs, but assets for the company. This new approach sets new challenges for management staff, who plays crucial role in training processes. Employees, as the most valuable factor of the company, to develop their skills and potential, need suitable work conditions. Contemporary managers must face those challenges to manage employees development. Knowledge, ability to spread the knowledge and social competences are the driven forces.

NATALIA MALIK

MATEUSZ NIEMCZYK

Wydział Ekonomii

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

PRACOWNIK POD PRESJĄ – DYSFUNKCJE W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI

Mobbing i dyskryminacja to słowa, które wzbudzają coraz więcej kontrowersji ze względu na powszechność występowania we współczesnych przedsiębiorstwach. Zjawiska te odnoszą się do stosunków międzyludzkich, a szczególnie interakcji prowadzących do wielopostaciowych konfliktów. Kończą się one zazwyczaj szykanowaniem, poniżaniem, jednej ze stron, co wywiera destrukcyjny wpływ na jej psychikę i osobowość. Ofiara godzi się jednak na wszystko, gdyż zdaje sobie sprawę z niestabilnej sytuacji na rynku pracy. Bezspornie mają one także znaczenie dla funkcjonowania organizacji, ponieważ „infekują” cały zespół pracowniczy. Mobbing wymaga stałego poznawania, monitorowania, jak i wdrażania nowych rozwiązań profilaktycznych. Celem artykułu jest próba identyfikacji rozmiaru występowania zjawiska, sektorów najwyższego ryzyka i rodzajów nieetycznych zachowań. Oprócz tego ukazany został problem braku świadomości społeczeństwa oraz bierności kadry kierowniczej, która często nie zdaje sobie sprawy z zagrożeń jakie płyną z terroru psychologicznego. Na potrzeby artykułu została przeprowadzona ankieta, której zadaniem było sprawdzenie wiedzy na temat problemu jakim jest przemoc psychiczna w miejscu pracy.

1. Wstęp

Właściwe relacje interpersonalne w miejscu pracy przekładają się na wysoki poziom motywacji pracowników, efektywność działań zespołowych, jak i prawidłowe funkcjonowanie w społeczeństwie i rodzinie¹. Problem pojawia się wtedy, kiedy pomiędzy pracownikami dochodzi do częstych sytuacji konfliktowych, ukierunkowanych zazwyczaj na jedną osobę, które naruszają jej dobra osobiste.

¹ M. Sidor-Rządkowska, *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2/2003.

W długotrwałej perspektywie poniżanie, zastraszanie, ośmieszanie ofiary prowadzą do obniżenia jej samooceny, zaburzeń psychofizycznych, jak i całkowitej izolacji. Niestabilna sytuacja na rynku pracy powoduje, że spory występują też na płaszczyźnie pracownik-przełożony. Pracodawcy zarządzają zasobami ludzkimi poprzez groźby i krzyk, przyczyniając się do złej atmosfery w miejscu pracy. Pracownik żyje więc pod nieustanną presją, bojąc się utraty pracy jest w stanie zgodzić się na wszystko. Takie zachowania prowadzą do powstawania mobbingu, który ma destrukcyjny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. W referacie przedstawione zostały wyniki ankiety przeprowadzonej na próbie 250 osób pracujących w województwie śląskim. Objęła ona m.in. zagadnienia dotyczące znajomości pojęcia, przyczyn występowania mobbingu, charakterystycznych cech prześladowcy, powszechności występowania zjawiska.

2. Mobbing – istota pojęcia

Mobbing to zjawisko, które przez wiele lat było ignorowane, pomimo, tego że występuje w większości przedsiębiorstw. Przemoc w miejscu pracy utożsamiano dotychczas z aktami fizycznymi. Od dwóch ostatnich dekad to jednak terror psychiczny okazał się zjawiskiem wielopostaciowym, które niejednokrotnie ciężko zidentyfikować. Pojęcie to ma swoje źródło w języku angielskim, gdzie „to mob” oznacza molestować, szykanować, napadać, atakować. W Wielkiej Brytanii i Australii mobbing zastępowany jest terminem „bullying” oznaczającym tyranizowanie drugiej osoby, z intencją wyrządzenia jej krzywdy². Pojęcie „mobbingu” zostało wprowadzone przez Konrada Lorenza, który opisywał za jego pomocą atak grupy silniejszych zwierząt na słabszego intruza. Mobbing w literaturze światowej po raz pierwszy przedstawił Leymann – lekarz psychoterapeuta, będący pionierem w badaniu mechanizmów mobbingowych w latach 1982-1983. Określił on terror psychiczny jako „wrogą i nieetyczną komunikację pomiędzy jednym lub grupą pracowników, a innym, który został zepchnięty do pozycji obronnej i pozbawiony pomocy. Działania te zdarzają się często, co najmniej raz w tygodniu i przez co najmniej pół roku, z powodu, których maltretowanie kończy się znacznym umysłowym uszkodzeniem i ubóstwem wynikającym z urazów psychicznych powodujących niezdolność obrony dotychczasowego miejsca pracy i znalezienia nowego zatrudnienia”.³ Autor na podstawie swoich badań określił, aż 45 typowych aktywności nieetycznych, które sklasyfikował w 5 grupach o narastającym stopniu przemocy: oddziaływania zaburzające możliwość komunikowania się, oddziaływania zaburzające stosunki społeczne,

² A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 10.

³ H. Leymann, *Encyklopedia mobbingu*, <http://www.leymann.se>

działania mające na celu zaburzyć społeczny odbiór osoby, działania mające wpływ na jakość sytuacji życiowej i zawodowej oraz działania mające wpływ na zdrowie ofiary. Leymann definiuje więc mobbing nie przez zachowania, lecz skutki jakie przynoszą owe działania.⁴ Takie samo zdanie reprezentuje francuska badaczka – Marie – France Hirigoyen, która uważa, że złe traktowanie pracowników przekłada się na ich stan psychiczny i fizyczny. Posuwa się nawet do określenia, że mobbing to „molestowanie moralne w pracy”, na które składają się „wszelkie niewłaściwe postępowanie (gest, słowo, zachowanie, postawa), (...) które przez swą powtarzalność czy systematyczność narusza godność lub integralność psychiczną bądź fizyczną osoby, narażając ją na utratę zatrudnienia lub pogarszając atmosferę pracy. (...) molestowanie moralne to przemoc w małych dawkach, która jest jednak bardzo destrukcyjna. Każdy atak wzięty z osobna nie jest naprawdę czymś poważnym, o agresji stanowi skumulowany efekt częstych i powtarzalnych mikrourazów”⁵. Należałoby tutaj dodać, że mobbing to nie tylko mikrourazy, ale także silne akty agresji i przemocy fizycznej, które w indywidualny sposób trafiają w ludzką osobowość. W podobny sposób mobbing określa Regina Talik, która uważa, że jest to „nieetyczne wrogie, systematycznie powtarzające się zachowanie skierowane wobec jednej lub kilku osób. Są to działania polegające na stwarzaniu wrogiej atmosfery w pracy, terroryzowaniu i dyskredytowaniu działań osób lub osoby, które w jakiś sposób nie pasują do zespołu”⁶. Wśród polskiej literatury naukowej najszerszą definicję zachowań nieetycznych proponuje jednak Adam Szalkowski, którego zdaniem mobbing „można określić jako wszelkie zachowania w sytuacji pracy zawodowej, które wywołują wśród niektórych pracowników lęk, strach i długotrwałe obawy, których skutki ujawniają się nawet uszczerbkiem na zdrowiu” (...). Typowe czynniki mobbingu mają swoją genezę w procesie pracy i najczęściej wynikają z fizycznych i psychospołecznych warunków pracy. W grę wchodzi te z fizycznej przestrzeni środowiska pracy, warunki w zakresie oświetlenia, zapylenia, promieniowania i podobnych czynników. Natomiast społeczne warunki pracy obejmują swoim zakresem gamę różnorodnych zjawisk i procesów, wśród których wyróżnia się zbiór czynników kreujący tzw. stosunki międzyludzkie. W zbiorze tym znajdują się również wszelkie te czynniki, które wywołują stres w procesie decyzji, bowiem prawie zawsze jest ona podejmowana z ryzykiem niepewności”⁷. Według autora mobbing jest pojęciem bardzo szerokim. Zawiera on w sobie nie tylko przemoc psychiczną, czy fizyczną, ale także wpływ czynników atmosferycznych

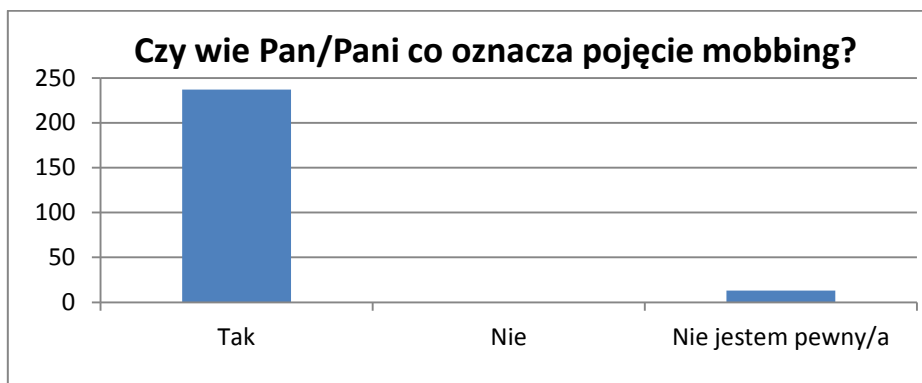
⁴ A. Bechowska-Gebhardt, T. Stalewski, *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, s. 11.

⁵ M.F. Hirigoyen, *Molestowanie w pracy*. Wyd. W Drodze, Poznań, 2003, s. 11.

⁶ R. Talik, *Mobbing – terror psychiczny w miejscu pracy*, „Portowiec” nr 14/2002, s. 11.

⁷ A. Szalkowski, *Problem mobbingu w stosunkach pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” nr 9/2002, s. 4.

i dylematy związane z podejmowaniem decyzji. Trudno zgodzić się z tak rozbudowaną definicją, ponieważ wychodzi ona poza główną istotę problemu. Reasumując można stwierdzić, że mobbing jest zjawiskiem nieetycznym, które występuje przez dłuższy okres czasu i ma na celu zaszkodzenie, poniżenie, zastraszenie osoby prześladowanej. Praktyki te prowadzą do wystąpienia u ofiary chorób somatycznych i psychosomatycznych. Niejednokrotnie mają wpływ na utratę pracy, bezradność, a nawet wyalienowanie społeczne. Przeprowadzonemu badaniu ankietowemu podlegała znajomość samego pojęcia mobbingu. 237 respondentów odpowiedziało, że znają pojęcie, tylko 13 osób nie było pewnych. Świadczy to o rosnącej wiedzy społeczeństwa na temat nieetycznych procedurów.⁸



Wykres 1. Znajomość pojęcia mobbingu

Źródło: opracowanie własne.

3. Rodzaje mobbingu

W sytuacjach mobbingowych mamy do czynienia z dwoma stronami. Osoba podejmująca aktywności nieetyczne określana jest jako „mobber”, ofierze przemocy psychicznej nadano zaś miano „obiektu mobbingu”⁹. Obecnie w organizacjach mobberem jest nie tylko pracodawca. W tak gęstej sieci powiązań międzyludzkich prześladowcą często staje się także współpracownik. W poniższej tabeli ukazane zostały rodzaje mobbingu wynikające z zależności służbowych w miejscu pracy.

⁸ Badania własne – ankietą.

⁹ T. Wyka, Cz. Szmidt, *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, Poltext, Warszawa 2012, s. 17.

Tabela 1. Rodzaje mobbingu w organizacji

Rodzaj mobbingu	Prześladowca	Ofiara
PIONOWY (ODGÓRNY)	PRZEŁOŻONY/ PRACODAWCA	PODWŁADNY
POZIOMY	ZESPÓŁ WSPÓŁPRACOWNIKÓW	WSPÓŁPRACOWNIK
WSTĘPUJĄCY (ODDOLNY)	PODWŁADNY/GRUPA PODWŁADNYCH	PRZEŁOŻONY

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kucharska A.: Mobbing. Informator dla pracodawcy, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2012, s. 11.; Wieczorek J.: Mediator akademicki jako przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim, Kraków 2009, s. 13.

Niewątpliwie najczęściej występującym rodzajem mobbingu są akty dokonywane na płaszczyźnie przełożony – podwładny. Pracownik zdający sobie sprawę z zawałów na rynku pracy, rosnącego bezrobocia, mający silne poczucie obawy o własne stanowisko staje się łatwym przeciwnikiem. Przesłanką mobbera do stosowania przemocy psychicznej wobec personelu jest zazwyczaj chęć do wartościowania własnych ambicji, jak i wykorzystywanie posiadanej władzy. Wielu szefów uważa, że zarządzanie przez zastraszanie zapewnia posłuszeństwo i maksymalną wydajność pracy, co jest błędne¹⁰.

Na płaszczyźnie poziomej (współpracowników) przyczyną prześladowania bardzo często jest zazdrość, strach przed utratą stanowiska, osobista niechęć, różnice religijne, kulturowe, jak i panujące stereotypy. Brak reakcji ze strony przełożonych przyczynia się do poczucia bezkarności, rozprzestrzeniania się aktywności nieetycznych oraz poczucia przyzwolenia na dyskryminacje.

Nieraz występują także konflikty w relacji podwładny – przełożony. Dzieje się tak zazwyczaj kiedy w przedsiębiorstwie pojawia się nowy przełożony i wyznaje wartości, które nie są akceptowane przez grupę pracowniczą, którą kieruje.¹¹ Innym dość częstym przypadkiem jest sytuacja, kiedy jeden ze współpracowników awansuje i zaczyna zarządzać kolegami, którzy teraz są na niższym szczeblu hierarchii. Często jego polecenia są błędnie interpretowane, a wręcz spotykają się z niechęcią dawnych współpracowników.

Rzadko w literaturze opisywany jest konflikt ukryty, który przyczynia się do powstawania mobbingu. Ten rodzaj przemocy psychicznej poznamy poprzez dziwne zachowanie, zdawkowe odpowiedzi – inne niż zwykle, niedomówienia oraz brak konfrontacji sprzecznych poglądów. Konflikt ukryty jest szczególnym rodzajem mobbingu, gdyż u jego podstaw leży manipulacja, wywołująca u ofiary

¹⁰ http://osa_stow.republika.pl/warto.html, data dostępu: 06.05.2015 r.

¹¹ http://osa_stow.republika.pl/warto.html, data dostępu: 06.05.2015 r.

poczucie winy oraz lęk. Mobbing ukryty jest o wiele trudniejszy do zidentyfikowania, a przede wszystkim do udowodnienia, w porównaniu do mobbingu jawnego, w którym znamy przyczyny sporu oraz mobbera i ofiarę¹².

4. Fazy przebiegu zjawiska

W początkowym etapie pracownik zazwyczaj nie zdaje sobie sprawy, że dotyka go zjawisko mobbingu. Stara się on załagodzić konflikty, utrzymywać dobre kontakty ze współpracownikami i nie przejmować się uwagami na własny temat. Z czasem jednak plotki, pomówienia i oszczerstwa dotyczą jego psychiki, obniżając jego samoocenę oraz efektywność wykonywanej pracy. Kolejne próby zbliżenia się do grupy kończą się klęską, a nawet nasileniem przemocy wobec ofiary. Konieczność wyjścia do pracy zaczyna wiązać się ze stanami lękowymi, złym samopoczuciem, bezsennością i innymi dolegliwościami natury psychosomatycznej. W drugiej fazie do obiektu mobbingu przylega już „łatka” osoby spornej i przewrażliwionej na własnym punkcie. Informacje szybko rozchodzą się po organizacji, co wiąże się z otrzymywaniem zadań poniżej posiadanych kompetencji, niesprawiedliwymi upomnieniami ze strony kadry kierowniczej oraz zepchnięciem na pewnego typu „margines” pracowniczy. Dramatyczna sytuacja, bezsilność, samotność ofiary powodują wybuchy agresji, jeszcze bardziej pograżając ją w oczach innych. Nagromadzenie negatywnych bodźców, silny stres i napięcie ciągną za sobą kolejne błędy, trudność wykonywania nawet najprostszych zadań. Na tym etapie znacznie pogarsza się stan zdrowotny osoby dotkniętej terrorem. Coraz częściej przebywa ona na zwolnieniach i stara się poszukiwać nowej pracy. Każda próba kończy się jednak niepowodzeniem, więc nadal tkwi w toksycznym środowisku pracy. Etap trzeci jest już bardzo zaawansowaną formą, w której obiekt tyranizowany nie jest w stanie poradzić sobie z samym sobą, a tym bardziej obowiązkami zawodowymi. Niezwłocznie potrzebuje pomocy medycznej i psychologicznej, co niestety wiąże się z długotrwałym procesem rekonwalescencji. Cierpi nie tylko ofiara, ale także jej najbliższe otoczenie.

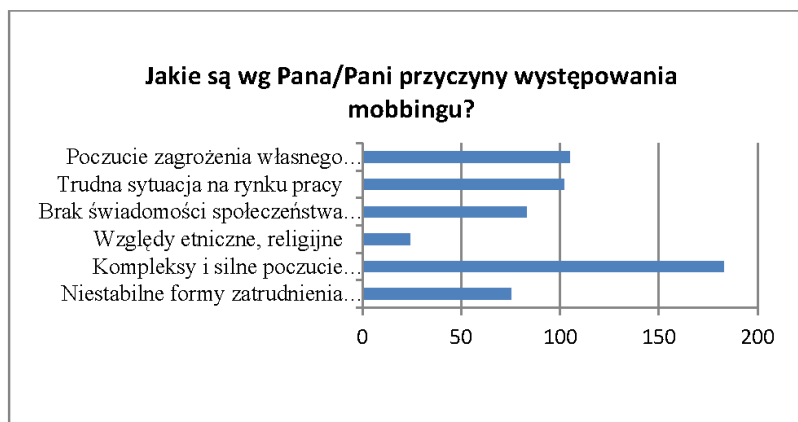
5. Przyczyny sprzyjające zaistnieniu mobbingu

Od kiedy mobbing stał się zjawiskiem powszechnie znanym, we wszelkiego typu debatach na jego temat winę za przemoc psychiczną przypisuje się sprawcy – mobberowi. Utożsamiany jest on z aspołecznym podejściem do ludzi, wynikającym ze specyficznych cech osobowości takich jak impulsywność, despotyzm

¹² A. Kokot, *Mobbing zagrożenie życia zawodowego pracownika*, KPSW, Bydgoszcz 2011, ss. 41-42.

i poczucie wyższości. Większość badań potwierdza tą tezę, są też jednak takie, które przyczynę występowania mobbingu przypisują ofierze, która nie radzi sobie ze stresem, ma niską samoocenę i nierealistyczne wymagania wobec pracodawcy.¹³ Dysonans ten jednak jest zbyt prostym schematem, gdyż nie zawsze wina leży po stronie prześladowcy lub ofiary. Przyczyn należy upatrywać dużo głębiej, ponieważ jest ich bardzo wiele. Najważniejszymi są jednak lęk przed utratą stanowiska oraz stała konkurencja pomiędzy pracownikami. Lista jest długa, ale coraz częściej głównymi przyczynami stają się różnice religijne, kulturowe, pogładowe, co wynika z umiędzynarodowienia przedsiębiorstw. Nie od dziś wiadomo, że ze strony przełożonego mobbing wynika zazwyczaj z niskiego poczucia własnej wartości, chęci odegrania się i kompleksów. Dużym problem stało się też narastające bezrobocie i niepewność, które niejednokrotnie wykorzystuje kadra zarządzająca, szczególnie funkcjonująca w sztywnie zhierarchizowanej strukturze.

W kwestionariuszu ankietowym respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jedną odpowiedź. Największa ilość badanych odpowiedziała, że główną przyczyną mobbingu są kompleksy i silne poczucie wyższości osoby zarządzającej personelem (183 osoby), a następnie poczucie zagrożenia własnego stanowiska (105 osób) i trudna sytuacja na rynku pracy (102 osoby). Istotnym powodem zachowań nieetycznych okazał się także brak świadomości społeczeństwa o występowaniu mobbingu i jego negatywnych skutkach (83 osoby) oraz niestabilne formy zatrudnienia (tj. umowy „śmieciowe”, umowy o dzieło) – (75 osób). Co ciekawe najmniej ankietowanych wskazało względy etniczne i kulturowe, bo tylko (24 osoby).¹⁴



Wykres 2. Przyczyny występowania mobbingu

Źródło: opracowanie własne.

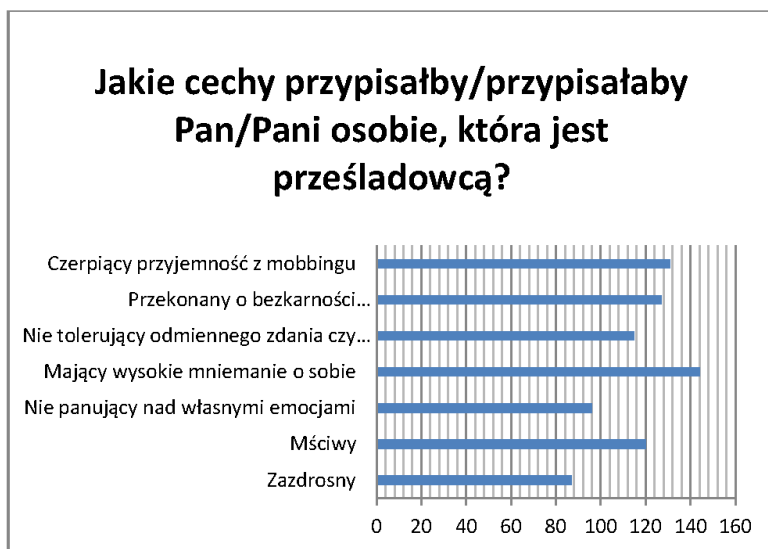
¹³ M. Warszewska-Makuch, *Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje*, Bezpieczeństwo pracy 3/2005.

¹⁴ Badania własne – ankietą.

6. Profil mobbera

Mobber to zazwyczaj osoba o wyższym wykształceniu, choć dość młoda jak na stanowisko, które piastuje. Odznacza się ona bardzo wysokim mniemaniem o sobie oraz przekonaniem o wyjątkowości posiadanych kompetencji i wiedzy. Nie ufa nikomu i nie liczy się z niczymi sugestiami, uważa, że wszystko mu wolno. Na wszelkiego typu sprzeciwy reaguje agresją, a wszystkie decyzje muszą spotkać się z bezwzględną afirmacją personelu. Nie rozumie faktu, iż każdy może mieć odmienne zdanie, poglądy – traktuje to jak cios wymierzony w jego osobę, za który często się mści. Jego głównym celem jest „zaszczepienie” wśród pracowników ostrożności, zazdrości, zawiści, które według niego prawidłowo wpłyną na organizację. Negatywnie nastawiony do jakiejkolwiek integracji pracowniczej, traktujący dobre kontakty interpersonalne jako zło, które trzeba „unicestwić”¹⁵.

Respondenci mający możliwość wielokrotnej odpowiedzi uważają, że mobberem jest zazwyczaj osoba mająca wysokie mniemanie o sobie (144 osoby), czerpiąca przyjemność z mobbingu (131 osób) oraz przekonana o bezkarności podejmowanych działań (127 osób). Duża ilość opinii wskazywała też mściwość (120 osób) i brak tolerancji odmiennego zdania czy zachowań (115 osób)¹⁶.



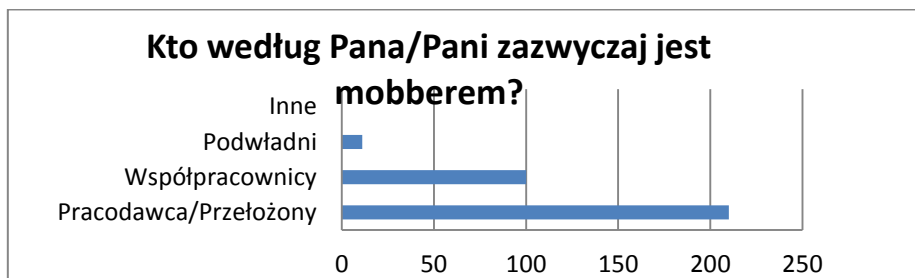
Wykres 3. Cechy prześladowcy

Źródło: opracowanie własne.

¹⁵ http://osa_stow.republika.pl/konferencja/mariaskodowska.htm, data dostępu, 06.05.2015 r.

¹⁶ Badania własne – ankieta.

Aż 210 badanych wskazało, że mobberem jest pracodawca/przełożony, a 100 zadeklarowało, że są to współpracownicy. Respondenci mieli możliwość wybrania więcej niż jednej odpowiedzi¹⁷.



Wykres 4. Osoba mobbera

Źródło: opracowanie własne.

7. Ofiary mobbingu

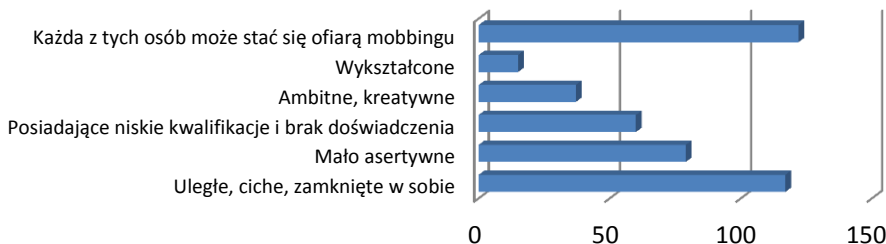
Pomimo krążącego stereotypu, nie zawsze obiektem mobbingu jest osoba słaba psychicznie, czy dotknięta patologiami. Coraz częściej ofiarami stają się osoby młode, ambitne, mające wykształcenie, niejednokrotnie przewyższające kwalifikacje przełożonych. Są oni świadomi swoich praw i obowiązków, dlatego też nie zgadzają się na brak poszanowania ze strony szefa i bezwzględne podporządkowanie wbrew wyznawanym poglądom. Mobbing może też dotyczyć osoby różnych płci, rasy, wyznania, orientacji seksualnej czy starszych. A także tych, którzy wyróżniają się na tle otoczenia urodą, komunikatywnością, czy bogactwem. Celem mobbera staje się więc eliminacja swojego „przeciwnika”. Proces ten ma charakter stopniowy i może być związany z różnego typu intrygami takimi jak zaburzanie kontaktów interpersonalnych, niszczenie reputacji, popychanie do błędów, aż do usunięcia z organizacji. W dzisiejszych czasach każdy narażony jest na mobbing, ważna jest jednak świadomość i umiejętność przeciwstawienia się nieetycznym praktykom w odpowiednim momencie.

Potwierdzeniem ostatniego zdania są odpowiedzi respondentów, którzy wskazali w największej ilości, że każdy może stać się ofiarą mobbingu (122 osoby). Mieli możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi i opiniowali osoby uległe, ciche, zamknięte w sobie (117 osób) oraz posiadające niskie kwalifikacje i brak doświadczenia (60 osób). Najmniej osób zadeklarowało, że są to osoby ambitne, kreatywne (37 osób) i wykształcone (15 osób).¹⁸

¹⁷ Badania własne – ankieta.

¹⁸ Badania własne – ankieta.

Jakie osoby wg Pana/Pani są szczególnie narażone na mobbing i dyskryminację?



Wykres 5. Osoby szczególnie narażone na mobbing i dyskryminację

Źródło: opracowanie własne.

8. Skutki mobbingu

Z początku ignorowane, bądź mylone z przemęczeniem i stresem skutki mobbingu odnoszą się do wszystkich sfer życia jednostki. Największy wpływ mają na zdrowie fizyczne, jak i psychiczne. Objawiają się poprzez zaburzenia psychosomatyczne tj. zaburzenia gastryczne, podwyższone ciśnienie krwi, problemy natury psychicznej (nerwice, stany lękowe, depresja), problemy z koncentracją oraz wykonywaniem zadań. W przypadku silnego, długotrwałego mobbingu mogą wystąpić objawy tzw. syndromu stresu pourazowego (PTSD), a w skrajnych przypadkach myśli i próby samobójcze. Mobbing dotyczy także kwestii funkcjonowania zawodowego, społecznego, rodzinnego oraz ekonomicznego człowieka. Obniża się wydajność pracy, kreatywność, produktywność, co przekłada się na fluktuację kadry i toksyczną atmosferę w przedsiębiorstwie. W rezultacie firma staje się mało atrakcyjna na rynku, traci pozycję, utożsamiana jest z wizerunkiem kata, który nie jest wiarygodnym pracodawcą. Zjawisko to prowadzi do pogorszenia rezultatów gospodarczych, negatywnie wpływa na rozwój ekonomiczny kraju i jego konkurencyjność. Wynika to z konieczności ponoszenia kosztów leczenia i rehabilitacji ofiar mobbingu, świadczeń socjalnych, a także przechodzenia na rentę, bądź wcześniejszą emeryturę. Wszystkie te skutki nakładają się na siebie i przenoszą do życia rodzinnego, gdzie również rosną niepokoje, spory, a czasem nawet patologie – alkoholizm, narkomania, czy lekomania. Śmiało można stwierdzić, że mobbing jest zjawiskiem silnie destruk-

cyjnym dla całego otoczenia. Powoduje wzrost napięć międzyludzkich, bezradność, agresję wobec władzy, która nie potrafi skutecznie przeciwdziałać zachowaniom nieetycznym w miejscu pracy. Konieczne jest więc zwracanie uwagi społeczeństwa na metody radzenia sobie z tego typu zjawiskiem¹⁹.

9. Rozmiar występowania zjawiska

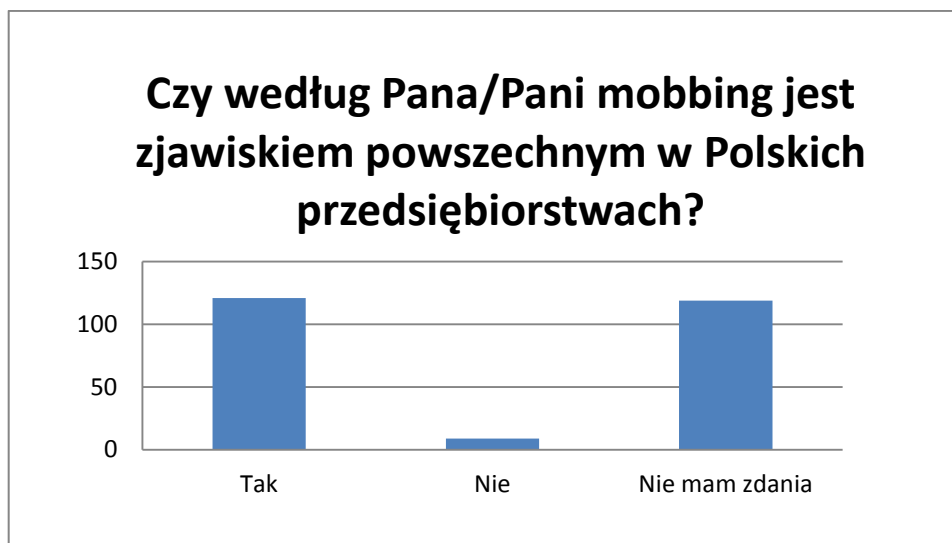
Jak wykazują liczne badania mobbing staje się coraz poważniejszym problem w środowisku pracowniczym. W niektórych organizacjach osiąga wręcz rangę „epidemii”, której nie da się zahamować. Nie można rozróżniać czy częściej przemoc psychiczna dotyka mężczyzn, czy kobiet, osób młodszych czy starszych. Jedno jest pewne niszczy nie tylko jednostkę ludzką, ale całą organizację.

Według danych przeprowadzonych przez CBOS w lipcu 2014 roku co szósty pracownik (17%) doznawał szykanowania ze strony przełożonego (19%) lub współpracowników (8%). Mimo, iż wielu badaczy uważa, że mobbing jest w Polsce zjawiskiem marginalnym, to aż co czwarty badany deklarował, że dochodzi do przemocy psychicznej w jego miejscu pracy. W ciągu ubiegłych pięciu lat ponad 40% zatrudnionych padło ofiarą aktywności nieetycznych, co jest dość wysokim wynikiem, jak na prowadzoną profilaktykę antymobbingową. Warto podkreślić, że szykanowania przez szefów doświadczali najczęściej pracownicy administracyjno – biurowi (9%) oraz niewykwalifikowani robotnicy (6%). Co ciekawe trochę rzadziej zjawisko to występowało w przedsiębiorstwach zatrudniających od 50 do 249 osób.²⁰ Powszechnie przyjmuje się, że w korporacjach międzynarodowych nie ma miejsca na mobbing, iż cechują się one szeroko pojętą polityką moralności i wzajemnej akceptacji. Jednak to nieprawda – takie organizacje są jeszcze bardziej zagrożone ze względu na różnorodność etniczną czy religijną. Tego typu przedsiębiorstwa stwarzają pozory braku hierarchizacji, przyjemnej, bezstresowej atmosfery, jednak gdy wejdziemy w głąb ujrzymy swoisty „wyścig szczurów”. Uczestnicy nie cofną się przed niczym, gdyż muszą osiągnąć zamierzony cel. Na pytanie „Czy według Pana/Pani mobbing jest zjawiskiem powszechnym?”, aż 48,6% badanych odpowiedziało, że tak. Stosunkowo duża ilość respondentów nie ma zdania na ten temat – 47,8%, co świadczy o tym, że konieczne jest podejmowanie działań profilaktycznych. Zaledwie 3,6% zadeklarowało, że mobbing nie jest zjawiskiem powszechnym²¹.

¹⁹ M. Warszewska-Makuch, *Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje*, Bezpieczeństwo pracy 3/2005.

²⁰ Komunikat badań CBOS, Szykany w miejscu pracy, nr 109/2014, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_109_14.PDF, data dostępu: 06.05.2015 r.

²¹ Badania własne – ankieta.



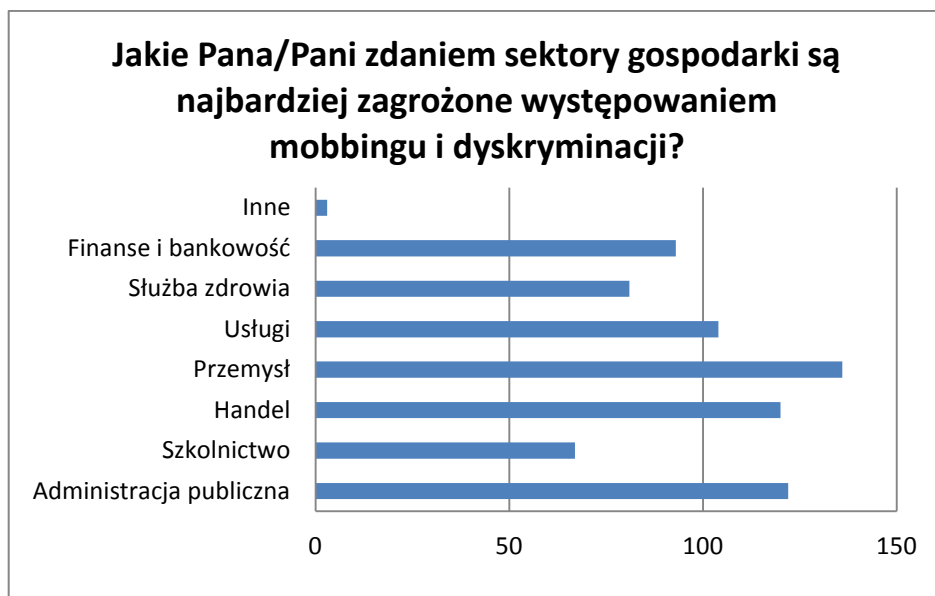
Wykres 6. Mobbing zjawiskiem powszechnym w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

10. Sektory najwyższego ryzyka

Często nie zdajemy sobie sprawy, że mobbing częściej występuje w sektorze publicznym, niż prywatnym. Trudno ocenić, co jest przyczyną takiego stanu rzeczy, jednak jedno jest pewne – niebezpiecznie oddziałuje na efektywną pracę. Zastraszony, nękany urzędnik nie działa racjonalnie, a wraz z tym zaniedbuje oczekiwania i interesy obywateli. Tego typu mobbing stosowany jest przez ugrupowania polityczne i przestępcze, które czują się bezkarne w obliczu prawa, państwa, które nie potrafi niwelować nieetycznych procedurów. Coraz częściej też media podają informację o konieczności wypracowania przez funkcjonariuszy państwowych tzw. wyników. Osoby te po pewnym czasie nie przywiązują uwagi do powierzonej im „misji”, tylko starają się zaspokoić wymagania przełożonych. Zazwyczaj podyktowane jest to lękiem przed utratą stanowiska, co negatywnie wpływa na jakość pracy oraz samo zaufanie wśród obywateli do sektora publicznego.

Respondenci odpowiedzieli w ankiecie, że najbardziej zagrożony jest przemysł (136 osób). Wynika to z obecnej, trudnej sytuacji w tym sektorze. Następnie najwięcej deklaracji przypadło, wyżej wspomnianej administracji publicznej (122 osoby). Według ankietowanych najmniejsza możliwość niebezpieczeństwa wystąpienia mobbingu ma miejsce w szkolnictwie (67 osób). Badani mogli wybrać więcej niż jeden zagrożony ich zdaniem sektor.



Wykres 7. Najbardziej zagrożone sektory

Źródło: opracowanie własne.

11. Brak wiedzy i bierność kadry kierowniczej

Menedżer to jedna z ważniejszych osób tworzących organizację. Jednak efektywne zarządzanie personelem, wysokie kwalifikacje i doświadczenie to dopiero połowa umiejętności jakie powinien posiadać. Ważna jest znajomość psychologii człowieka, reakcji, emocji, aby we właściwej chwili zapobiec przejawom mobbingu w miejscu pracy. Bardzo często zaczyna się od pozornie niewinnych gestów, zachowań, słów, które mogą wpłynąć na pracę całego zespołu. Później dochodzą konflikty, zła atmosfera i brak chęci do pracy. Konieczne jest ustanawianie i doskonalenie wartości organizacyjnych, tj. zaufanie, sprawiedliwość, lojalność i integracja, ale także włączanie się w spory pracownicze, a nie pozostawianie ich samym sobie. Kadra zarządzająca musi zrozumieć, że praca to nie tylko osiąganie wyników i słupków, to przede wszystkim ludzie.²² Należy ich uświadamiać, przeprowadzać szkolenia na temat przemocy psychicznej, a w szczególności zapewniać, że ich problem, krzywda nie zostaną potraktowane jako nieistotne. Przydatna dla zespołu będzie także wiedza na temat efektywnego rozwiązywania konfliktów i właściwej komunikacji. Dobór właściwych środków

²² M. Bugdol, *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, ss. 166-172.

zapobiegawczych będzie zależny od środowiska pracy, charakteru i ilości interakcji personalnych. Pracodawca nie może bagatelizować przemocy psychicznej, ponieważ koszty jakie za sobą niesie, mogą doprowadzić do upadku działalności gospodarczej. Mimo obowiązku jaki nakłada na pracodawcę Kodeks Pracy, bardzo mało przedsiębiorstw uczestniczy w polityce antymobbingowej.

12. Profilaktyka

Jak już zostało wspomniane mobbing jest zjawiskiem destrukcyjnym, zarówno dla pracownika, jego otoczenia oraz samego zakładu. Co robić zatem, żeby się przed nim uchronić? Konieczne jest podejmowanie działań prewencyjnych przez pracodawcę, który odgrywa tutaj kluczową rolę. Po pierwsze obowiązek nakłada na niego Kodeks Pracy w art. 943 § 1 k.p., który mówi o tym, że musi podjąć aktywne działania zapobiegające zachowaniom nieetycznym. Instrumenty jakie wykorzysta będą zależały tylko i wyłącznie od jego kreatywności i doświadczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Pracodawca może więc szkolić pracowników, informować o zagrożeniach i konsekwencjach mobbingu, stosować procedury, które umożliwią szybkie rozpoznanie i eliminację terroru psychologicznego. Najważniejsze jest jednak jasne przedstawienie zespołowi, że na terenie jego firmy nie będą tolerowane jakiejkolwiek aktywności mobbingowe. Nieocenione są także zakładowe regulaminy, akty, które zawierają szereg postanowień, obowiązków, jak i praw, w tym dotyczących mobbingu wraz z podpisem pracowników. W ramach polityki antymobbingowej istotną rolę odgrywa tzw. komisja antymobbingowa. Przeprowadza ona bowiem postępowanie wyjaśniające, z uwzględnieniem poufności dla ofiary i mobbera. W razie trudności można powołać także mediatora, który na co dzień nie pracuje w danym zakładzie i jest w stanie ocenić konflikt bezstronnie. Mimo tego, że dużo się mówi polityka antymobbingowa propagowana jest w niewielkiej ilości przedsiębiorstw²³.

13. Podsumowanie

Mobbing niewątpliwie stanowi duży problem w środowisku pracowniczym. Często zaczyna się niedostrzegalnie, a następnie przeradza w „machinę”, która niszczy jednostkę ludzką i organizację. Niepokojąca jest obojętność społeczeństwa i brak dostatecznej wiedzy, żeby przeciwstawiać się aktywnością nieetycznym. Jedno jest pewne, bez odpowiednich szkoleń, warsztatów, wiedzy jak przeciwdziałać tego typu zjawiskom, mobbing może stać się „epidemią” pracowniczą na miarę XXI wieku.

²³ A. Roguska-Kikoła, M. Piwowarska-Reszka, *Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy*, Difin, Warszawa 2014, ss. 73-79.

Literatura

- [1] **Bechowska-Gebhardt A., Stalewski T.:** *Mobbing patologia zarządzania personelem*, Difin, Warszawa 2004, ss. 10-13, 55-56, 62-67.
- [2] **Bugdol M.:** *Gry i zachowania nieetyczne w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, ss. 166-172.
- [3] **Coyne I., Monks C.:** *Przemoc i mobbing w szkole, w domu, w miejscu pracy*, PWN, Warszawa 2012, ss. 173-201.
- [4] **Hirigoyen M.F.:** *Molestowanie w pracy*. Wyd. W Drodze, Poznań, 2003, s. 11.
- [5] **Kokot A.:** *Mobbing zagrożenie życia zawodowego pracownika*, KPSW, Bydgoszcz 2011, ss. 41-42.
- [6] Komunikat badań CBOS, Szykany w miejscu pracy, nr 109/2014.
- [7] **Kratz H.:** *Mobbing rozpoznawania, reagowanie, zapobieganie*, Helion, 2007, ss. 10-15, 21-37, 45-47.
- [8] **Kucharska A.:** *Mobbing. Informator dla pracodawcy*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2012, s. 11.
- [9] **Lankamer A., Potocka-Szmoń P.:** *Dyskryminacja w miejscu pracy poradnik dla pracodawcy i pracownika*, ODDK, Gdańsk 2006, ss. 18-23.
- [10] **Leymann H.:** *Encyklopedia mobbingu*, <http://www.leymann.se>
- [11] **Roguska-Kikoła A., Piwowarska-Reszka M.:** *Mobbing i dyskryminacja w stosunkach pracy*, Difin, Warszawa 2014, ss. 73-79.
- [12] **Sidor-Rządkowska M.:** *Mobbing – zagrożenie dla firmy i pracowników*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2/2003.
- [13] **Szałkowski A.:** *Problem mobbingu w stosunkach pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne” nr 9/2002, s. 4.
- [14] **Talik R.:** *Mobbing – terror psychiczny w miejscu pracy*, „Portowiec” nr 14/2002, s. 11.
- [15] **Warszewska-Makuch M.:** *Mobbing w pracy – przyczyny i konsekwencje*, Bezpieczeństwo pracy 3/2005.
- [16] **Wieczorek J.:** *Mediator akademicki jako przeciwdziałanie mobbingowi w środowisku akademickim*, Kraków 2009, s. 13.
- [17] **Wyka T., Szmidt Cz.:** *Wieloaspektowość mobbingu w stosunkach pracy*, Poltext, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2012, ss. 17-29.
- [18] http://www.mobbing.most.org.pl/publikacja_3.htm, data dostępu: 06.05.2015.
- [19] http://osa_stow.republika.pl/warto.html, data dostępu: 06.05.2015 r.
- [20] http://osa_stow.republika.pl/konferencja/mariaskodowska.htm data dostępu, 06.05.2015 r.
- [21] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2014/K_109_14.PDF, data dostępu: 06.05.2015 r.

EMPLOYEE UNDER PRESSURE – DYSFUNCTION IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Summary

Mobbing and discrimination are words, which compel controversies by virtue of commonness assert itself in contemporary enterprises. These phenomena refer to the human relations, particularly interactions will lead to multiform conflicts. They are usually ending by harassing, degrading one of the side, what is exerting destructive influences on her psyche and personality. However, the victim agrees on everything, because realizes from the unstable situation on the market of the work. Unquestionably, they also have some consequences for functioning of the organization, because they "are infecting" the whole employee team. The mobbing requires permanent getting to know, monitoring, as well as implementing preventive new solutions. The aim of this article is trying identification to the scope of appearing this phenomenon, sectors of the highest risk and types of unethical behaviours. Part from that, a problem of the lack of the awareness of the society and passivities of the senior staff, who often don't realize threats which are making psychological terror on-the-job. For the purpose of the article was carrying out a survey, whose task was to test the knowledge about the psychological violence in workplace.

ANETA MILCZAREK

ALEKSANDRA PIETRAKIEWICZ

**Koło Naukowe Experience, Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Łódzka**

INNOWACYJNE METODY I NARZĘDZIA WYKORZYSTYWANE W ZARZĄDZANIU START-UPAMI NA PRZYKŁADZIE AKADEMICKICH INKUBATORÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W ŁODZI

1. Wstęp

W obecnej bardzo dynamicznie rozwijającej się gospodarce światowej istnieje wiele sposobów by osiągnąć sukces. Z dnia na dzień słyszymy o coraz śmielszych pomysłach wprowadzanych na rynek przez młodych przedsiębiorców. Jest to efekt stale i dynamicznie rozpowszechniającej się kultury samozatrudnienia. Jest to widoczny trend odejścia od dożywotniego zatrudnienia w korporacji na rzecz realizacji własnego projektu biznesowego. Z roku na rok ilość osób, które decydują się założyć firmę stale wzrasta. Trend ten jest zauważany również w Polsce.

W samym 2012 roku powstało ponad 500 tys. nowych podmiotów gospodarczych¹. Bariery wejścia niektórych branżach i sektorach są obecnie tak niskie, że czasem wystarczy jedynie pomysł, trochę kapitału i jego skuteczna egzekucja.

Niestety wiele z nowopowstałych firm jest narażone na upadek. W Polsce w 2012 roku co druga młoda firma nie przetrwała pierwszego roku działalności. Jest to w dużej mierze podyktowane przenoszeniem schematów i metodologii stosowanych w dużych przedsiębiorstwach o ugruntowanej pozycji na rynku. Wspomniane metodologie nie sprawdzają się jednak w warunkach, w jakich działają nowe firmy, które cechuje skrajna niepewność i zmienność otoczenia. W efekcie stosowania takich metod małe firmy kosztują, stają się mniej wydajne, dynamiczne i zdolne do jakiegokolwiek uczenia się. Dlatego też, stało się ko-

¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013, s. 14.

nieczne znalezienie nowych sposobów i procesów, które pozwolą obniżyć ryzyko oraz zbudowanie rentownej i skalowalnej firmy od zera. Równocześnie na forum przedsiębiorczości zaistniał nowy, specyficzny rodzaj działalności tak zwany start-up. Do niedawna określeniem tym, definiowano projekty związane z branżą informatyczną bądź technologiczną, cechujące się wysokim ryzykiem realizacji, względnie niskimi kosztami rozpoczęcia działalności oraz teoretycznie wyższym – w porównaniu do standardowych przedsięwzięć – zwrotem inwestycji. Obecnie, start-upem nazywany jest każdy projekt, który spełnia powyższe kryteria. Sukcesy i porażki start-upów zaimplikowały powstanie nowej dziedziny nowoczesnego zarządzania tzw. Zarządzania Przedsiębiorczego – dostosowanego do zmiennych warunków w jakich działają nowe firmy. Idąc dalej w tym kierunku, fazy rozwoju start-upu można podzielić na dwa etapy: poszukiwania oraz egzekucji. Faza egzekucji, charakterystyczna jest dla firmy o mocnej pozycji na rynku, związana jest ze spełnieniem założeń wykonanego wcześniej biznesplanu. Start-up, czyli początkująca firma, nieposiadająca dogłębnej wiedzy na temat wcześniej wspomnianych elementów – dopiero ich poszukuje. Dlatego też faza poszukiwań jest tak istotna. Ze względu na to, zarządzanie przedsiębiorcze skupia się głównie na fazie poszukiwania, gdyż znalezienie skalowalnego, rentownego i powtarzalnego modelu biznesowego jest dla start-upów kluczowe. Głównym założeniem jest nie skupianie się na realizacji biznesplanu. Wynika to z faktu, iż firma będąca w fazie rozwoju nie posiada praktycznej wiedzy na temat swoich klientów oraz rozwiązywanego przez siebie problemu. Na podstawie tych założeń powstało wiele koncepcji związanych z budowaniem wartości w start-upach, min.: Customer Development, Lean Startup, Business Model Canvas, Running Lean, Lean Analytics, DesingThinking czy też Agile Menagment. Każda z wymienionych wyżej metodologii pozwala na zminimalizowanie ryzyka w start-upach, poprzez wcześniejszą identyfikację czynników, które są istotne dla jego rozwoju, zwiększenie elastyczności, i zwinności struktur zarządzania, a przede wszystkim zredukowanie kosztów rozpoczęcia działania. Obecnie dostrzega się wartość tych metodologii również w dużych organizacjach ze względu na to, iż pozwalają one ograniczyć koszty oraz czas budowania nowego produktu.

Opracowanie ma na celu wykazanie możliwości oraz efektywności wdrażania koncepcji zarządzania przedsiębiorczego stosowanego w start-upach do organizacji o ugruntowanej i wieloletniej pozycji na rynku cechującej się zróżnicowaną działalnością. W poniższym opracowaniu zostaną scharakteryzowane wybrane narzędzia i metody zarządzania start-upami. Przedstawiony zostanie również proces wdrażania koncepcji tworzenia Business Model Canvas, Customer Development oraz Lean Start-up w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości w Łodzi.

Historia zarządzania sięga czasów prehistorycznych. Bowiem już wtedy, pojawiały się pierwsze praktyki w zakresie zarządzania organizacją np. grupy zbieraczy i myśliwych, wyłaniały swojego przywódcę, który kierował działaniami. Egipcjanie w swoich działaniach wykorzystywali funkcje zarządzania takie jak organizowanie, planowanie i kontrolowanie. Z kolei starożytni Rzymianie organizowali tak swoje legiony, aby odpowiednio nimi zarządzać zarówno w czasie pokoju jak i wojny. Jednak mimo tej historii przez kolejne wiele stuleci nie poświęcano większej uwagi roli organizacji w ujęciu mikroekonomicznym. Koncentrowano się na zarządzaniu aparatem państwowym. Do czasów ewolucji przemysłowej doświadczenia w tym zakresie były przekazywane w formie zwyczajowo-tradycyjnej, do dziś wykorzystywanej w rzemiośle. Pojawienie się przełomowych wynalazków technicznych, rozrost przedsiębiorstw i koncentracja produkcji przemysłowej w drugiej połowie XIX w. doprowadziło do zwiększenia potrzeby wypracowania zasad zarządzania na szczeblu mikroekonomicznym. Bowiem kluczowe stało się odpowiednie zarządzanie zasobami na szczeblu przedsiębiorstwa. W związku z tym od tego czasu, aż do dziś powstało wiele nurtów związanych z zarządzaniem organizacją. Główne nurty i myśli o organizacji i zarządzaniu zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Główne nurty i myśli o organizacji i zarządzaniu

	Charakterystyka	Przesłanie
Główne nurty szkoły klasycznej	Taylorizm: – optymalizacja procesu zarządzania poprzez efektywne wyeksploatowanie czasu i zredukowanie kosztów, pozwalająca na uzyskanie lepszej wydajności pracy robotników; – wprowadzenie pojęcia specjalizacji kierowniczej dzielące procesy w organizacji na ośmiu wyspecjalizowanych mistrzów funkcjonalnych; – wprowadzenie systemu stawek akordowych; – graficzne metod planowania i kontroli pracy tzw. Wykresy Gantta (L. Gantt);	– Wypracowanie aktualnych po dzień dzisiejszy hipotez i twierdzeń stosowanych w praktyce zarządzania. Największym dorobkiem nurtu klasycznego jest przyjęcie zasady naukowego badania procesów do zarządzania działalnością. Obecnie działanie opiera się na zasadach: – zasadach hierarchii: podzielenie przedsiębiorstwa na szereg zależnych od siebie szczebli zarządzania – najwyższy szczebel to kierownictwo; – zasada delegowania uprawnień: delegowanie obowiązków w dół oraz do-
	Szkoła H. Emersona: – stworzenie 12 zasad wydajności, do których zostały zaliczone m.in. szczegółowo określone cele, dys-	

	cyplina, kompetentna rada, wzorce i normy, instrukcje pisemne, porządek w przebiegu działań; Henri Fayol: – 14 zasad zarządzania organizacją jako całością (m.in. autorytet, podział pracy, dyscyplina, jedność rozkazodawstwa i kierownictwa, centralizacja, hierarchia, ład, stabilna praca, ludzkie postępowanie z pracownikami); – typizacja praktyki zarządzania; zróżnicowanie funkcji zarządzania na organizację, planowanie, kontrolę, przewodzenie.	stępnosć informacji niezbędnej do wykonania czynności; – zasada wyjątków: ma na celu wspieranie zasady delegowania; tylko wyjątkowe sytuacje rozstrzyga kierownictwo, natomiast typowe sytuacje rozstrzygane są na niższych szczeblach; – zasada podziału pracy: wzrost wydajności pracy poprzez podział zadań na działania cząstkowe; – zasada harmonizacji: dbałość o harmonijny dobór składników każdego funkcjonującego zespołu, koordynacja działań konkretnych składników organizacji.
Współczesne kierunki w nauce organizacji i zarządzania	Douglas Mc Gregor: – Dwa przeciwstawne modele zachowań organizacji zwane Teorią X (przeciętny pracownik potrzebuje lidera, ma wrodzoną niechęć do pracy, unikanie odpowiedzialności) i Teorią Y (chęć do pracy, rozwinięta samokontrola pracowników, akceptacja odpowiedzialności, podejmowanie inicjatyw). Szkoła matematyczna: – budowanie modelu decyzyjnego upraszczającego rzeczywiste zjawiska ekonomiczne na drodze selekcji związków istotnych w punkcie widzenia danego problemu, – planowanie procesów poprzez ich optymalizację. Szkoła problemów społecznych CH.I. Barnarda: – kompleksowe spojrzenie na problematykę zarządzania w organizacji;	Ukształtowanie 5 nurtów badawczych: – systemowa teoria organizacji: zagadnienia z zakresu analizy organizacji jako systemu społecznego (wartości cele, rola społeczna, techniki zarządzania); – badania operacyjne: działania oparte na stosowaniu modelowania matematycznego, symulacyjnego i heurystycznego w procesie podejmowania decyzji; – analiza systemowa: opiera się na interdyscyplinarnym rozpatrywaniu istotnych procesów zachodzących w organizacji jako jednolitego systemu; – modele dynamiki przemysłowej: sterowanie dyna-

	– koncentracja na analizie trzech rodzajów więzi: komunikacja, równowaga, podejmowanie decyzji.	- miką produkcji, zatrudnienia oraz zapasów w przedsiębiorstwie za pomocą serwomechanizmów cybernetycznych; – cybernetyka ekonomiczna: stosowanie modeli regulacji i sterowania do sporządzania oraz do projektowania procesów i struktur zarządzania w organizacjach.
Teorie zarządzania lat 80. XX wieku	Model typu Z (Wiliam Ouchi): – porównywanie systemów zarządzania stosowanego w tradycyjnych firmach amerykańskich oraz tradycyjnych firmach japońskich;	Opisywana teoria stała się inspiracją dla wielu teoretyków i badaczy z zakresu teorii zarządzania i organizacji. Poznanie oraz zrozumienie historycznego kontekstu zarządzania pozwala menedżerom uniknąć błędów popełnionych wcześniej.
	Ruch na rzecz doskonałości (Thomas Peters Robert Waterman): – wyróżnienie cech składających się na doskonałość: terminowość, zacieśnione więzi z klientem, popieranie autonomii i przedsiębiorczości, bezpośrednie podejście do kierowania, maksymalizacja wydajności pracy, specjalizacja, prosta struktura organizacyjna.	

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja jest definiowana jako „grupa ludzi, która współpracuje ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć zestaw celów”². R.W. Griffin definiuje zarządzanie organizacją jako „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”³. W myśl powyższej definicji, w ramach organizacji wyróżniono cztery podstawowe funkcje: planowanie, organizowanie, kontrolowanie i kierowanie.

² op. cit., R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 35.

³ Tamże, ss. 10-22.

Jednym z rodzajów organizacji jest przedsiębiorstwo, które w swoich działaniach nakierowane jest na zysk. Pojęcie przedsiębiorstwa zostało zdefiniowane w art. 55 Kodeksu Cywilnego jako „zorganizowany zespół składników niematerialnych i materialnych przeznaczonych do prowadzenia działalności gospodarczej”⁴. Na podstawie wspomnianego dokumentu można wyróżnić elementy, z których składa się przedsiębiorstwo. Są nimi m.in. oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo, własności w postaci nieruchomości i ruchomości oraz inne prawa rzeczowe, prawa wynikające z umów, wszelkie wierzytelności, środki pieniężne, prawa do papierów wartościowych, koncesje, licencje oraz zwolnienia, patenty i wszelkie prawa własności przemysłowej i intelektualnej, prawa autorskie i pokrewne, tajemnice przedsiębiorstwa oraz księgi i dokumenty związane z działalnością. Przedsiębiorstwa najczęściej klasyfikowane są ze względu na wielkość. Wyróżniamy cztery rodzaje przedsiębiorstw⁵:

- Mikro-przedsiębiorstwa, które zatrudniają do 9 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza równowartości 2 milionów euro lub też sumy aktywów bilansu na koniec danego roku nie przekroczyły wartości równej 2 milionów euro.
- Małe przedsiębiorstwa, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza równowartości 10 milionów euro lub też sumy aktywów bilansu na koniec danego roku nie przekroczyły wartości równej 10 milionów euro.
- Średnie przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 249 pracowników, ich roczny obrót nie przekracza równowartości 50 milionów euro lub też sumy aktywów bilansu na koniec danego roku nie przekroczyły wartości równej 50 milionów euro.
- Duże przedsiębiorstwa, będące podmiotami zatrudniającymi powyżej 250 osób.

Zarówno światowa jak i polska gospodarka zdominowana jest przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. W Polsce generują one blisko $\frac{3}{4}$ polskiego PKB. Aktualnie zauważalny jest fakt ciągłego wzrostu powstawania nowych przedsiębiorstw, jednocześnie przeżywalność nowopowstałych firm przez pierwszy rok wciąż maleje. To wszystko ukazuje, jak ciężkie jest prowadzenie własnej działalności gospodarczej. Sytuację tę implikuje fakt, iż prowadzenie działalności wiąże się z wieloma obowiązkami i aspektami, które należy wziąć pod uwagę. Jednymi z najważniejszych jest dostosowanie firmy do warunków rynkowych, tworzenie wartości, a także pozyskiwanie klientów.

⁴ Ustawa *Kodeks Cywilny* z dnia 23 kwietnia 1964 r., Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93, art. 55.

⁵ W. Janik, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji w Lublinie, Lublin 2004, Art. 104-106.

Do najbardziej narażonych na ryzyko rodzajów działalności gospodarczej jest działalność typu start-up. Działalność ta charakteryzuje się bardzo wysokim ryzykiem powodzenia jego realizacji. Steve Blank, inwestor oraz wykładowca uniwersytecki określa start-up jako „tymczasową organizację zajmującą się poszukiwaniem skalowalnego, powtarzalnego i rentownego modelu biznesowego”. Do niedawna nazwa start-up była stosowana jedynie do określania firm technologicznych lub też firm, których podstawą była działalność w Internecie⁶. Obecnie obejmuje ona szeroki zakres działalności wchodzących na rynek charakteryzujących się⁷:

- niskim kosztem rozpoczęcia działalności;
- wyższym niż w przypadku typowych przedsięwzięć ryzyku;
- wyższym w stosunku do typowych przedsięwzięć zwrotu z inwestycji.

Podstawową metodą finansowania projektów w fazie start-up są fundusze Venture Capital oraz Aniołowie Biznesu. Istnieją również takie metody jak Bootstrapping, polegający na uruchomieniu działalności bez środków zewnętrznych czy też Crowdfunding, gdzie to społeczeństwo finansuje projekt (poprzez dobrowolne, finansowe wsparcie projektu). Przykładami projektu, które rozpoczynały jako start-upy mogą być np. Google, Facebook. Dropbox, Photoblog, Brand24 czy też Nasza Klasa.

W połowie XX wieku pojawiły się relacje pomiędzy młodymi firmami a inwestorami, które znane są współcześnie⁸. Dzięki tej współpracy świat start-upów stale się rozwija. Mimo to do tej pory nie udało się znaleźć odpowiedniego przepisu na skuteczne stworzenie start-upu. Założyciele start-upów przez prawie 50 lat próbowali wdrażać w nich normy, narzędzia oraz procesy stosowane w dużych firmach o ugruntowanej pozycji. Niestety tradycyjny model zarządzania stosowany w firmach, jak np. General Motors czy IBM nie jest dostosowany do świata start-upów⁹. Należy zatem uświadomić sobie fakt, że start-up nie jest mniejszą wersją dużej firmy. Ponadto nie istnieje żaden start-up, który byłby w stanie rozwijać się w myśl założeń opisanych w biznesplanie. Jest to uzasadnione tym, że firmy o ugruntowanej pozycji na rynku działają w myśl modelu biznesowego, w którym segmenty klientów, ich problemy lub potrzeby oraz ich rozwiązanie są w firmie doskonale znane. Start-upy natomiast działają w fazie ciągłego poszukiwania. Oznacza to, że muszą one dopiero znaleźć swój powtarzalny, rentowny i możliwy do skalowania model biznesowy. Etap ten wymusza

⁶ <http://startupperclass.samaltman.com/courses/lec01/>

⁷ B. Cooper, P. Vlaskovits, *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*, Brant Cooper and ParicVlaskovits, 2010, ss. 17-30.

⁸ M. Bojańczyk, *Managers and owners on the capital market. Crisis in company management*, Warsaw School Of Economics, Warsaw 2010, ss. 116-133.

⁹ S. Blank, Szkolenie, *How to build a Start-up*, prowadzone na platformie Udacity pod adresem <https://www.udacity.com/course/progress#!c-ep245>

na start-upie kierowanie się zupełnie innymi zasadami, kompetencjami i narzędziami. Jest to sposób na zminimalizowanie ryzyka oraz zmaksymalizowania szansy na odniesienie sukcesu.

Z początkiem XXI wieku przedsiębiorcy tworzący start-upy internetowe oraz mobilne zaczęli poszukiwać własnych narzędzi i procesów zarządzania, rozpoczynając pracę nad ich tworzeniem. Aktualnie dostrzec można powstanie nowego pakietu narzędzi wyraźnie różniącego się od stosowanych w dużych firmach. W efekcie tego, na przestrzeni lat zmieniono podejście do rozwoju nowych projektów biznesowych – wyłoniło się „zarządzanie przedsiębiorcze”¹⁰. Pozwoliło to na rozwój metodologii, takich jak:

- Customer Development,
- Zwinne zarządzanie projektami, tzw. Agile,
- Projektowanie modeli biznesowych,
- Design Thinking,
- Lean Startup oraz jej pokrewne Running Lean, Lean Analytics oraz Lean User Experience.

Rozważając nad najlepszą metodologią związaną z przedsiębiorczym zarządzaniem w start-upach, zostaną przedstawione trzy najważniejsze, i zarazem podstawowe, metodologie i narzędzia: Business Model Canvas, Customer Development, Lean Start-up. Ważną cechą wymienionych jest ich wzajemne uzupełnianie się i możliwość stosowania ich elastycznie.

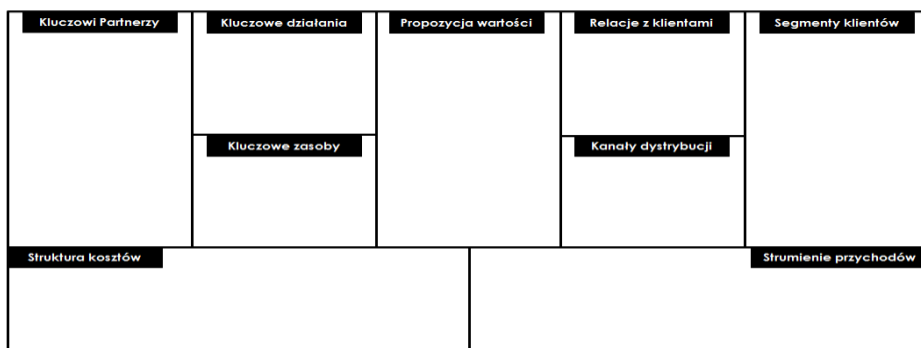
2. Wdrożenie wybranych narzędzi i metod zarządzania start-upami w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości w Łodzi

Model biznesowy stał się niejako alternatywą dla tradycyjnego biznesplanu oraz dla zarządzania strategicznego. Głównym celem każdego przedsiębiorstwa jest tworzenie wartości w postaci wysokiej jakości produktów i usług dla swoich klientów w zamian za określone wynagrodzenie. Tym samym jest zrozumiałe, iż każda organizacja posiada indywidualny schemat tworzenia, dostarczania i czerpania zysku, który odpowiednio zrealizowany i wdrożony umożliwi jej dalszy rozwój. Jest to cecha wszystkich organizacji – nie tylko tych nastawionych na zysk. Podobną sytuację można dostrzec w organizacjach typu non-profit, w których jest wytwarzana pewna wartość dostarczana klientom w zamian za niematerialne korzyści, tj. wdzięczność, zadowolenia, satysfakcji. Jest to model biznesowy, którego definicję można znaleźć m.in. w książce Alexandra Osterwaldera „Tworzenie modeli biznesowych”, która wskazuje na to, iż „model

¹⁰ op. cit., S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, s. 16.

biznesowy opisuje przesłanki stojące za sposobem w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z wytworzonej wartości¹¹. W tradycyjnych przedsiębiorstwach założenia były najczęściej ujęte w biznesplanie, jednocześnie w środowisku start-upów biznesplan nie sprawdza się, ponieważ zamiast poszukiwać swojego modelu biznesowego zakładają pewien schemat, mechanizm, który właściwie jest dla fazy egzekucji¹².

Model Biznesowy Canvas



Rys. 1. Szablon modelu biznesowego Canvas

Źródło: opracowanie własne na podstawie
<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

Model biznesowy odpowiada za to jaka jest wartość dostarczana przez projekt i jakie będą czerpane korzyści z tej wartości. Szablon modelu biznesowego to Business Model Canvas (rys. 1), który został stworzony na podstawie informacji zwrotnej od 190 przedsiębiorców i dyrektorów z całego świata, w ten sposób model stał się najbardziej dopasowanym narzędziem do potrzeb rynku. Cały model można podzielić na dwie części, lewa dotyczy spraw organizacyjnych, zawiera kluczowe zasoby, partnerów, działania oraz struktury kosztów. W prawej część natomiast, zwanej potocznie „rynkową”, chodzi o to, aby problemy które zawarto z propozycją wartości były równoznaczne z potrzebami klienta.

¹¹ A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

¹² B. Cooper, P. Vlaskovits, *The Lean Entrepreneur. How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*, WILEY, 2013, ss. 1-6.

Analizując model, jest zauważalny podział na dziewięć elementów. Poniżej krótka charakterystyka każdego z nich¹³.

1. **Propozycja wartości**, czyli produkty, usługi wytwarzane przez start-up, zaspokajające potrzeby klientów.
2. **Segmenty klientów**, czyli określenie grupy docelowej, do jakiej kieruje się proponowaną wartością.
3. **Relacje z klientami**, czyli tworzenie oraz podtrzymywanie relacji z klientami.
4. **Kanały dystrybucji** definiujące kanały dotarcia do klientów.
5. **Strumienie przychodów**, w których znajduje się informacja na temat zysków z propozycji wytworzonej wartości.
6. **Kluczowe działania**, czyli co należy zrobić, by umożliwić sprawne działanie modelu biznesowego.
7. **Kluczowe zasoby** określające charakter aktywów niezbędnych do funkcjonowania modelu,
8. **Kluczowi partnerzy** zawierają informacje o tych partnerach, którzy stają się kluczowi przy wytwarzaniu wartości.
9. **Struktura kosztów** definiująca koszty ponoszone przez organizację.

Tworząc model biznesowy, należy pamiętać o odpowiedniej kolejności jego tworzenia. Rozpoczynając od zdefiniowania propozycji wartości, idąc przez kolejne punkty aż do struktury kosztów, zauważalny jest fakt, iż wszystkie 9 elementów są ze sobą ściśle powiązane. Poniżej przedstawiono zestawienie odpowiedniej kolejności tworzenia opisanego modelu wraz z pytaniami, które warto zadać przy tworzeniu konkretnych z nich (rys. 2).



Rys. 2. Kolejność określania elementów modelu biznesowego przez organizację
 Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>

¹³ <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

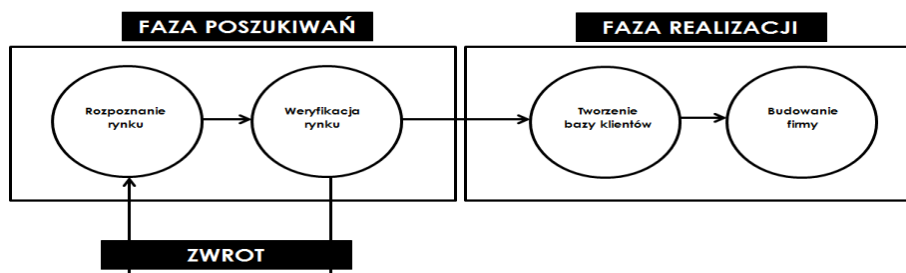
Customer Development

Jest to czteroetapowy proces poszukiwania skalowalnego, rentownego i powtarzalnego modelu biznesowego. Model Customer Development opiera się głównie na ciągłej interakcji z klientem na każdym etapie rozwoju produktu. Zarówno w fazie pomysłu, prototypu czy też w ostatecznej wersji.

Model Customer Development rozwiązuje problemy w zakresie działań związanych z klientami. Steve Blank rozdzielił te działania związane z klientami na cztery etapy¹⁴:

1. **Rozpoznanie rynku:** koncentracja na wywiadach bezpośrednich z klientem, poświęconych problemowi, które rozwiązuje projekt.
2. **Weryfikacja rynku:** stworzenie specjalnego arkusza wywiadu, ich analizy oraz bieżącej aktualizacji modelu biznesowego.
3. **Tworzenie bazy klientów:** kreacja popytu u użytkowników finalnych wartości.
4. **Budowanie firmy:** przekształcenie start-upu w firmę, realizującą założenia znajdujące się w biznesplanie.

Poniżej przedstawiono rysunek Model Customer Development (rys. 3). Pierwsze dwa etapy dotyczą fazy poszukiwania swojego modelu biznesowego przez start-up. Trzeci oraz czwarty etap ukazują zaś fazę egzekucji modelu biznesowego jaki został wypracowany we wcześniejszych etapach¹⁵. Przejście z fazy poszukiwań do fazy egzekucji jest możliwe dopiero po uprzednim, odpowiednim zdefiniowaniu, przetestowaniu oraz pozytywnym zweryfikowaniu modelu biznesowego.



Rys. 3. Poszczególne fazy modelu Customer Development

Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Blank, B. Dorf, „Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013, ss. 59-73.

¹⁴ op. cit. S. Blank, B. Dorf, *Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, ss. 59-73.

¹⁵ op. cit. J. Wilcox, *What does customer development look like?*

Podsumowując, Model Customer Development jest doskonałym narzędziem sprawdzającym się przy tworzeniu nowych produktów. Dostarcza on informacji od klientów we wczesnym stadium rozwoju firmy, pozwalając tym samym na wprowadzanie szybkich zmian i dostosowanie się do potrzeb rynku.

Lean Start-up¹⁶

Godnym uwagi narzędziem związanym z zarządzaniem przedsiębiorczym jest także Lean Start-up, zwinne i tanie testowanie produktu. Model Lean Start-up pozwala na szybsze, tańsze i bardziej efektywne rozwijanie produktu. To przeniesienie metodologii leanmanufacturing znanej z firmy Toyota na grunt młodych firm. Lean Start-up zalicza się do zwinnych metodyk zarządzania projektami. Efektywnie eliminuje marnotrawstwo czasu i pieniędzy w projektach. Dla start-upów dotychczasowe metody zarządzania opierające się na planowaniu i prognozowaniu przy stabilnych warunkach nie są możliwe do zrealizowania, ponieważ są one stale w fazie poszukiwania i szukają swojej pozycji na rynku.

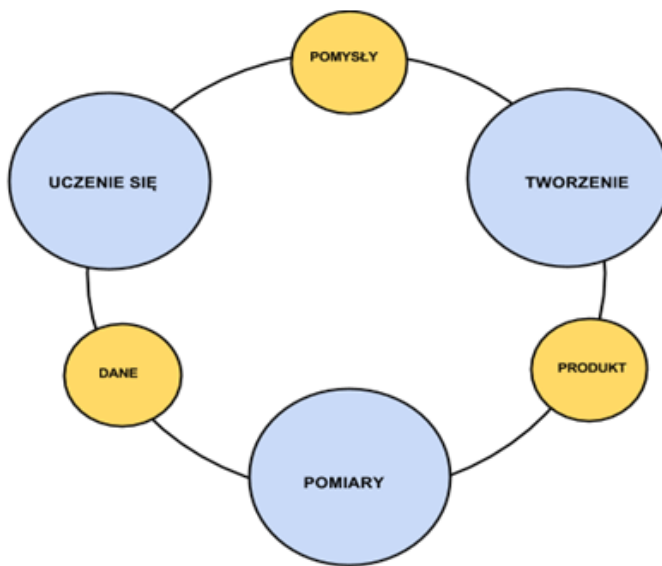
Metoda Lean Start-up opiera się na pięciu założeniach¹⁷:

1. **Przedsiębiorcy są wszędzie** – koncepcja ta mówi, że Lean Start-up może być zastosowany w każdej branży i w każdym sektorze, gdyż wg Erica Riese – twórcy pojęcia Lean start-up, start-up to „– ludzka instytucja, której celem jest tworzenie nowych produktów i usług w warunkach skrajnej niepewności”.
2. **Przedsiębiorczość jest formą zarządzania** – start-up stanowi instytucję zatem wymaga zastosowania nowego modelu zarządzania dostosowanego do warunków skrajnej niepewności.
3. **Proces weryfikowanego uczenia się** – start-upy powstają po to, aby uczyć się budowania rentownej firmy. Weryfikują każdy z elementów wizji swojego projektu.
4. **Tworzenie – pomiary – uczenie się** – podstawową działalnością start-upów staje się przekształcanie pomysłów w gotowe produkty. Niezbędne jest monitorowanie oraz pozyskiwanie informacji, dzięki którym możliwe jest zweryfikowanie słuszności swojego postępowania bądź dokonanie zwrotu, w przypadku gdy obrana droga okazuje się niesłuszną.
5. **Księgowość innowacyjna**. Skupienie uwagi na monitorowaniu postępów, porządkowaniu działań i wyznaczaniu celów pośrednich implikuje możliwość udoskonalenia przez przedsiębiorcę swojego start-upu. Dlatego też tak ważna jest zmiana paradygmatu dotyczącego księgowości.

¹⁶ op. cit. E. Ries, *Metoda Lean Startup*, ss. 9-16.

¹⁷ Tamże, ss. 9-16.

Najważniejszym aspektem w metodologii Lean Start-up jest pętla sprzężenia zwrotnego TWORZENIE – POMIARY – UCZENIE SIĘ (rys. 4).



Rys. 4. Pętla sprzężenia zwrotnego tworzenie – pomiary – uczenie się
*Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Ries, „Metoda Lean Start-up”,
Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012, s. 69.*

We wcześniejszych rozważaniach dokonano charakterystyki wybranych metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorczego. Poniżej opisano efektywność funkcjonowania jednej z kilku metod zarządzania wdrożonej w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości w Łodzi.

W 2004 roku na rynku pojawiły się Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, dzięki którym każda osoba ma szansę zrealizować własny pomysł na biznes w możliwie najtańszy i przystępny sposób na rynku. Obecnie Fundacja posiada 50 nowoczesnych biur w 24 miastach w Polsce, wspierając ponad 200 projektów w całej Polsce, z czego w Łodzi 37.

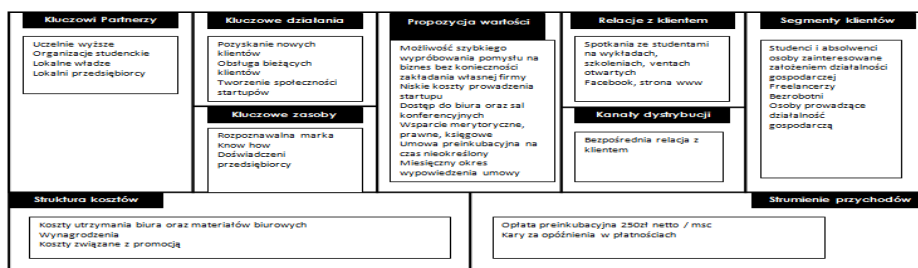
Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości w ramach programu preinkubacji umożliwiają korzystanie ze swojej osobowości prawnej, zapewniają pełne prowadzenie księgowości, obsługę prawną, doradztwo w zakresie prowadzenia firmy, a ponadto dostęp do przestrzeni biurowych¹⁸.

¹⁸ <http://www.inkubatory.pl/>

Wiodącą zaletą AIP jest możliwość przetestowania pomysłu biznesowego w realnych, rynkowych warunkach bez konieczności zakładania własnej działalności gospodarczej. Obniża to początkowe koszty działalności gospodarczej, jednocześnie dając możliwość realizacji własnego projektu. Umowa preinkubacyjna jest podpisywana na czas nieokreślony z miesięcznym okresem wypowiedzenia umowy. Miesięczna opłata za korzystanie ze wsparcia Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości wynosi 250 zł netto, jest również możliwość zawieszenia działalności na okres 3 miesięcy i wtedy opłata wynosi 50 zł netto miesięcznie.

W październiku 2014 roku w AIP Łódź nastąpiła zmiana Managera AIP Łódź. Nowy Manager wytyczył nowe cele operacyjne oraz działania do zrealizowania. Rozważania dotyczyły dziewięciu kluczowych aspektów AIP Łódź, zostały one zawarte w Business Model Canvas (rys. 5).

Model Biznesowy Canvas



Rys. 5. Model Biznesowy AIP w Łodzi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozmowy z menedżerem AIP w Łodzi.

W ramach propozycji wartości, określono problemy związane z prowadzeniem i zakładaniem działalności gospodarczej w Polsce. Jako segmenty klientów określono osoby bezrobotne, freelancerów oraz studentów łódzkich uczelni, którzy kończą swoją naukę (III-V rok studiów). Jednak głównie postanowiono skoncentrować się na studentach. W dotarciu do klienta skoncentrowano się na kanałach bezpośrednich, jakimi są wykłady, szkolenia warsztaty poświęcone tematyce przedsiębiorczości. Cały proces dotarcia do klientów miał wspierać portal społecznościowy Facebook oraz strona internetowa www.inkubatory.pl

Za kluczowy kanał uznano bezpośredni kontakt z klientem. W ramach przychodów w szablonie modelu biznesowego zamieszczono podstawową opłatę abonamentową. Natomiast w kosztach – te związane z działalnością operacyjną regionu. Kluczowe działania były związane z pozyskiwaniem nowych klientów, obsługą bieżących oraz tworzeniem społeczności firm zrzeszonych pod AIP. Kluczowymi zasobami organizacji były rozpoznawalna marka, know-how oraz

doświadczeni przedsiębiorcy. Za kluczowych partnerów uznano uczelnie wyższe, organizacje studenckie, lokalne władze oraz sektor biznesowy.

Nowa kadra menedżerska zastała inkubator ze stanem 26 aktywnych firm. Zadaniem której było zwiększenie ilości firm działających pod Inkubatorami AIP w Łodzi do 40 w okresie listopad-styczeń. W tym celu postanowiono się skoncentrować na dotarciu do studentów III-V roku, którzy kończą studia i są zainteresowani prowadzeniem własnej działalności. W tym celu założono szereg działań związanych z poprawieniem obecnej sytuacji. Kadra postanowiła skupić się na bezpośrednim kontakcie z potencjalnymi klientami za pomocą organizacji różnego rodzaju wydarzeń (warsztaty, szkolenia, konferencje) związanych z tematyką przedsiębiorczości. Działania były tak dobierane, aby docelowo zachęcały do założenia własnej firmy. W efekcie zorganizowano prawie 30 wykładów na uczelniach wyższych. Czas pracy kadry inkubatora wydłużył się z 30 godzin tygodniowo do 50 godzin, w związku z koniecznością prowadzenia wykładów.

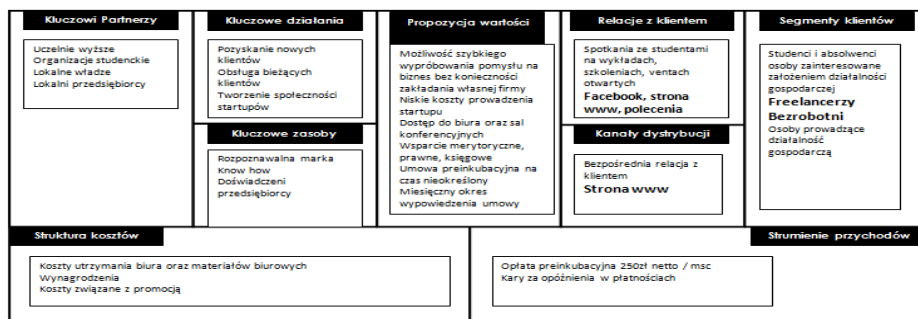
Efektem tych działań było przeprowadzenie 20 spotkań informacyjnych, na które przyszły osoby zainteresowane założeniem firmy oraz działalnością inkubatora. Ostatecznie na dołączenie do Inkubatora zdecydowały się tylko 4 osoby, a okres został zamknięty z 30 firmami. Niestety nie udało się spełnić oczekiwanych przez kadrę zarządzającą założeń.

W związku z tym faktem kadra postanowiła wdrożyć metody zarządzania stosowane przez start-upy, czyli Customer Development oraz Lean start-up. W myśl tych metodologii kadra inkubatora wyszła „w teren” i zaczęła rozmawiać ze swoimi potencjalnymi i obecnymi klientami. W efekcie rozmowy zostały przeprowadzone z blisko 50 osobami. Wywiady polegały na bezpośrednim kontakcie z klientem (podczas indywidualnego spotkania lub telefonicznie). Celem wywiadów w myśl metodologii Customer Development było zwiększenie wiedzy na temat problemów potencjalnych klientów oraz sposobów ich rozwiązania. Dodatkowo postanowiono zweryfikować kim są klienci organizacji oraz jakie kanały dotarcia do nich są najbardziej efektywne.

Przeprowadzenie wywiadów z klientami zajęło blisko 2 tygodnie. W efekcie kadra AIP Łódź zebrała bardzo ciekawe informacje na temat swoich klientów. Okazało się, że jedynie 15% osób, które założyły firmę w ramach AIP to studenci. Co więcej cechował ich bardzo długi czas konwertowania w klienta. Średnio student zakładał firmę po 12 miesiącach od daty pierwszego spotkania. Co zaskakujące okazało się, że 85% osób, które założyły firmę w ostatnim czasie to freelancerzy i osoby bezrobotne po studiach. Osoby te zazwyczaj dowiadywały się o Inkubatorach AIP ze strony internetowej oraz od swoich znajomych, którzy założyli już firmę w AIP. Co ciekawe czas od pierwszego spotkania do finalnego podpisania umowy był zdecydowanie krótszy i wynosił średnio 1 miesiąc. Wybór AIP jako formy prowadzenia działalności był w 90% podyktowany zdecydowanymi ułatwieniami związanymi z procesem zakładania działalności jak i jej

obsługą. W 10% był to wybór podyktowany dostępem do infrastruktury (co-work oraz salki konferencyjne w całej Polsce). Kadry udało się również zidentyfikować kanały pozyskiwania nowych klientów. Okazało się, że jedynie 20%, które założyły działalność w ramach AIP dowiedziało się o działalności Inkubatorów z przeprowadzonych wykładów, 20% z rekomendacji firm, które już funkcjonują natomiast 60% z kanałów zdalnych w postaci strony internetowej oraz kanałów social media.

Model Biznesowy Canvas



Rys. 6. Zaktualizowany Model Biznesowy AIP w Łodzi

Źródło: opracowanie własne na podstawie rozmowy z menedżerem AIP w Łodzi.

W związku z pozyskanymi informacjami postanowiono zaktualizować dotychczasowy model biznesowy (rys. 6). W ramach segmentów klientów postanowiono w głównym stopniu skierować ofertę do freelancerów oraz osób bezrobotnych, które są już po studiach. Zmianie uległy również kanały oraz sposób nawiązywania relacji z klientami. Kadra odeszła od czasochłonnych wykładów oraz kontaktu bezpośredniego na rzecz działań w Internecie. Co więcej postanowiono również hipotezę, że poświęcenie 3 godzin na pomoc klientom, którzy dopiero dołączyli pozwoli na zwiększenie współczynnika poleceń.

Raz jeszcze wyznaczono cele na najbliższe miesiące, tj. luty-maj. Założono, że podjęcie wspomnianych działań pozwoli na zwiększenie ilości firm do 40. W tym okresie przeprowadzono jedynie 3 wykłady dotyczące przedsiębiorczości. Resztę energii kadra skoncentrowała na kreowaniu wizerunku AIP w sieci za pomocą portalu Facebook oraz dzięki zmianie strony internetowej i kierowaniu całego ruchu na nią.

W efekcie do połowy maja przeprowadzono 19 spotkań informacyjnych z czego 8 zakończyło się podpisaniem umowy. Śmiała teza dotycząca poleceń, okazała się trafną. Bowiem 3 osobom z 8, które podpisały umowę Inkubatory zarekomendowała osoba znajoma, która prowadziła już firmę. Pozostałe osoby znalazły Inkubator dzięki kanałowi social media oraz stronie internetowej.

Pozwoliło to w efekcie na wypełnienie celów i zmniejszenie marnotrawstwa czasu związanego z podejmowaniem nieefektywnych działań.

3. Podsumowanie

Wdrożenie metodologii zarządzania stosowanych w start-upach pozwoliło Kadrze Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości w Łodzi na zmniejszenie marnotrawstwa alokowanego w działania promocyjne czasu i zdecydowanie przyczyniło się do wzrostu sprzedaży. Studium przypadku dowodzi zatem hipotezy dotyczącej efektywności wdrażania tychże metodologii nie tylko w start-upach, ale i w organizacjach o ugruntowanej pozycji. Ponadto potwierdza również fakt, że planowanie i budowanie młodej organizacji jedynie według założeń zawartych w biznesplanie, nie zawsze jest opłacalne. Warto w tym zakresie zastosować szczerze metody zarządzania i zamiast wdrażać całość rozwiązania oddawać je etapowo, weryfikować i wyciągać wnioski. Taki sposób zarządzania umożliwi zarówno początkującej jak i dojrzałej firmie pozyskiwanie informacji o faktycznym zapotrzebowaniu na produkt lub usługę na rynku. Jest to możliwe dzięki bezpośredniemu kontaktowi z klientem jeszcze na etapie pomysłu i formułowania założeń biznesowych. W końcu to informacja zwrotna od klientów jest najważniejsza i często decyduje o sukcesie lub porażce firmy. Miejmy nadzieję, że metodologie stosowane w start-upach w dalszym ciągu będą się rozwijać, dając tym samym szereg narzędzi ograniczających ryzyko wejścia na rynek nowych projektów.

Literatura

- [1] **Blank S., Dorf B.:** *Podręcznik Start-upu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2013.
- [2] **Bojańczyk M.:** *Managers and owners on the capital market. Crisis in company management*, Warsaw School Of Economics, Warsaw 2010.
- [3] **Cooper B., Vlaskovits P.:** *The Entrepreneur's Guide to Customer Development*, Brant Cooper and ParicVlaskovits, 2010.
- [4] **Cooper B., Vlaskovits P.:** *The Lean Entrepreneur. How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets*, WILEY, 2013.
- [5] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, przekład Michał Rusiński.
- [6] **Janik W.:** *Przedsiębiorczość i przedsiębiorstwo*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości Administracji w Lublinie, Lublin 2004.
- [7] **Osterwalder A., Pigneur Y.:** *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.
- [8] **Ries E.:** *Metoda Lean Start-up*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012.

- [9] **Stabryła A.:** *Podstawy zarządzania firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1995.
- [10] **Wajda A.:** *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

Akty prawne

- [1] Ustawa „*Kodeks Cywilny*” z dnia 23 kwietnia 1964 r., Dz. U. 1964 nr 16 poz. 93.

Inne źródła

- [1] Blank S., Szkolenie, *How to build a Start-up*, prowadzone na platformie Udacity pod adresem <https://www.udacity.com/course/progress#!/c-ep245>
- [2] <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
- [3] <http://inkubatory.pl>
- [4] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2013.
- [5] *Regulamin programu AIP*, zamieszczony na stronie www.inkubatory.pl
- [6] Ries E., wystąpienie na Stanford University pt. *Evangelizing for Lean Start-up*, zamieszczone pod adresem <https://www.youtube.com/watch?v=zGXAVw3vF9A>
- [7] Wilcox J., *What does customer development look like?* wpis zamieszczony na blogu pod adresem <http://customerdevlabs.com/2012/05/17/how-to-do-customer-development/>

JOANNA M. MOCZYDŁOWSKA

**Wydział Zarządzania
Politechnika Białostocka**

UWARUNKOWANIA ZAANGAŻOWANIA AFEKTYWNEGO MENEDŻERÓW¹

Temat zaangażowania organizacyjnego oraz zarządzania przez zaangażowanie należy do aktualnych i w wysokim stopniu utylitarnych zagadnień rozpatrywanych na gruncie teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Wartość zaangażowania wynika stąd, że jest to względnie trwały stan pracownika prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy. W artykule podjęto próbę rozwiązania następującego problemu: jakie elementy i/ lub cechy organizacji decydują o tym, że najwyższa kadra kierownicza przejawia zaangażowanie afektywne, którego głównym wyznacznikiem jest lojalność wobec pracodawcy oraz postawa: „pracuję tu, bo chcę”. Badaniami objęto próbę 45 menedżerów studentów Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN pracujących w podmiotach gospodarczych.

1. Wprowadzenie

Dorobek nauk o zarządzaniu dostarcza licznych dowodów na to, że jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwa jest zaangażowanie jego pracowników. Wyraża się ono w ponadprzeciętnej aktywności zawodowej opartej na wewnętrznej motywacji i powoduje, że przy takich samych nakładach przedsiębiorstwo osiąga wyższe wyniki. Wartość zaangażowania dotyczy w sposób szczególny menedżerów, bowiem ich zaangażowanie przekłada się na poziom zaangażowania podwładnych [por. M. Juchnowicz, 2010]. Za szczególnie cenne jest uważane zaangażowanie emocjonalne (afektywne). Może być ono utożsamiane z emocjonalnym przywiązaniem do celów i wartości organizacji, do roli pracownika związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji.

¹ Autorka jest świadoma faktu, że w naukach o zarządzaniu coraz bardziej akcentuje się oddzielenie menedżerów od innych grup pełniących role zarządzających [por. Ornarowicz, 2008]. Jednak w tym artykule pojęcia: menedżer i kierownik stosuje się zamiennie.

Kadra menedżerska należy do nielicznych grup zawodowych, które w czasach, w których praca staje się przywilejem, mogą cieszyć się względną swobodą wyboru pracodawcy. Dlatego interesujące poznawczo wydaje się zbadanie, jakie elementy i/ lub cechy organizacji decydują o tym, że najwyższa kadra kierownicza przejawia zaangażowanie afektywne, którego głównym wyznacznikiem jest lojalność wobec pracodawcy oraz postawa: „pracuję tu, bo chcę” [J.P. Meyer, N.J. Allen, 1991]. Jako przedmiot badań wybrano zaangażowanie menedżerów, ponieważ ma ono ogromny wpływ na zaangażowanie pozostałych grup pracowników.

Badaniami objęto próbę 45 menedżerów studentów Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN pracujących w podmiotach gospodarczych. Badana próba nie spełnia wszystkich kryteriów reprezentatywności, dlatego prezentowane tu wyniki są traktowane jako podstawa do diagnozowania prawidłowości i tendencji, a nie formułowania ostatecznych wniosków.

2. Zaangażowanie afektywne – analiza teoriopoznawcza

Termin *zaangażowanie*, choć używany w naukach o zarządzaniu co najmniej od 20 lat, stanowi przykład pojęcia nieostrego, stosowanego w różnorodnych kontekstach znaczeniowych. Trudno w sposób jednoznaczny stwierdzić, czy jest to stan, postawa, atrybut postawy, a może zespół zachowań. Nie można także w sposób precyzyjny wyznaczyć granic czy związków między zaangażowaniem pracowników, a takimi pojęciami jak lojalność, przywiązanie do pracodawcy, satysfakcja z pracy, wysoka wewnętrzna motywacja, relacje pracownika z organizacją. Prawdopodobnie z tego powodu liczne konceptualizacje problematyki zaangażowania zaowocowały wieloma konkurującymi ze sobą teoriami. Jednak jedno nie budzi poważniejszych wątpliwości: kluczowe znaczenie zaangażowania pracowników dla osiągnięcia celów organizacji. Badania jednoznacznie wskazują na korelację między zaangażowaniem pracowników a takimi zmiennymi jak produktywność, zyskowność, innowacyjność, bezpieczeństwo personalne [Juchnowicz, 2010]. To powoduje, że emocjonalny kontekst relacji między pracownikami i organizacją budzi coraz większe zainteresowanie badaczy i praktyków zarządzania.

Wartość zaangażowania wynika stąd, że jest to względnie trwały stan pracownika prowadzący do podejmowania korzystnych działań na rzecz pracodawcy. Dlatego wysokie zaangażowanie jest tak cenne, ponieważ pozwala osiągnąć wyższe rezultaty przy tych samych zasobach. Menedżerowie są w dużej części świadomi tego faktu. Z raportu Trendy HR 2013 przygotowanego przez Deloitte jednoznacznie wynika, że zaangażowanie pracowników jest traktowane przez kierownictwo firm w kategoriach priorytetu. Problem sformułowany przez badaczy jako „utrzymanie zaangażowania/morale pracowników” został oceniony

jako jeden z trzech najważniejszych problemów w dziedzinie HR we wszystkich regionach świata (por. tabela 1).

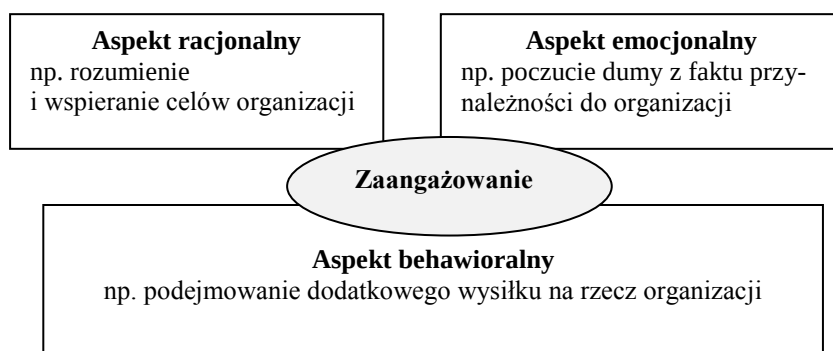
Tabela 1. Utrzymanie zaangażowania/morale pracowników jako aktualny priorytet HR w ocenie menedżerów

Miejsce w rankingu	Ameryka Pn i Pd	Kraje Azji i Pacyfiku	EMEA	Globalnie
2	42%	34%	46%	39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Trendy HR 2013*, Deloitte, s. 12.

Jedną z pierwszych naukowych definicji zaangażowania zaproponował W.A. Kahan [1990, s. 694]: „w zaangażowaniu ludzie stosują i wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas realizacji ról organizacyjnych”. To emocjonalne przywiązanie do celów i wartości organizacji, do roli jednostki związanej z realizacją tych celów oraz do samej organizacji. Z perspektywy zarządzania najważniejsze jest zaangażowanie organizacyjne, które obejmuje inne rodzaje zaangażowania: zaangażowanie w wykonywaną pracę, zaangażowanie w wykonywany zawód, zaangażowanie interpersonalne w środowisku współpracowników [Juchnowicz, 2010 a, ss. 57-58].

Ważnym wskaźnikiem zaangażowania jest siła psychologicznej identyfikacji pracownika z organizacją, swoiste przywiązanie do niej. W tym duchu w latach 90. XX wieku J.P. Meyer, N.J. Allen opracowali model zaangażowania organizacyjnego, który opisywał zaangażowanie w trzech wymiarach typowych dla każdej postawy: racjonalnym (poznawczym), emocjonalnym i behawioralnym (por. rysunek 1).



Rys. 1. Model zaangażowania organizacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie J.P. Meyer, N.J. Allen, *A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment*, „*Human Resource Management Review*” 1991, No. 1, ss. 61-89.

Autorzy modelu zaangażowania organizacyjnego, uwzględniając zróżnicowane motywy zaangażowania, wyróżnili:

- Zaangażowanie emocjonalne (afektywne) – człowiek identyfikuje się z organizacją, jej wartościami, a przyjęte w niej normy uważa za własne. Praca wiąże się z pozytywnymi emocjami pracownika (postawa „Pracuję tu, bo chcę”). Ten rodzaj zaangażowania koreluje ujemnie z fluktuacją i absencją pracowników, natomiast wpływa pozytywnie na jakość wykonania zadań.
- Zaangażowanie trwania – człowiek pracuje, ponieważ zbyt dużo straciłby odchodząc (np. zabezpieczenie emerytalne, poczucie bezpieczeństwa społecznego itp.). Nie ma też innych ciekawych propozycji na rynku pracy. Ten rodzaj zaangażowania można opisać w dwóch wymiarach: „wysokiej ofiary” – duża strata w przypadku rezygnacji oraz „niewielkiej alternatywy” (postawa „Pracuję tu, bo nie mam innego wyjścia”).
- Zaangażowanie normatywne – człowiek pracuje, bo czuje się zobowiązany w stosunku do organizacji. Odczuwa wdzięczność i akceptację dla wartości oraz norm tam obowiązujących. Ten rodzaj zobowiązania bywa kojarzony z pewnego rodzaju powinnością moralną: „Pracuję, bo powinienem”.

W podobny sposób klasyfikują rodzaje zaangażowania J.K. Harter, F.L. Schmidt i C.L. Keyes [2003] dzieląc je na zaangażowanie bierne (*commitment*) i zaangażowanie aktywne (*involvement*).

Z punktu widzenia pracodawcy największą wartość ma zaangażowanie, które przejawia się przez inicjowanie zmian i branie za nie odpowiedzialności, dostrzeganie problemów i zgłaszanie propozycji ich rozwiązywania, innowacyjność, szukanie nowych wyzwań zawodowych. Jeszcze inaczej wskaźniki behawioralne zaangażowania pracownika można ująć w postaci triady: *mówi, pozostaje, działa*. *Mówi*, czyli w różnych okolicznościach społecznych pozytywnie wypowiada się na temat organizacji. *Pozostaje*, czyli w sposób świadomy wiąże swoją przyszłość z organizacją. *Działa*, a więc wkłada dodatkowy wysiłek w swoją pracę [Guryn, 2009]. Zaangażowani pracownicy poświęcają pracy nie tylko swój czas, ale także pasję. Wychodzą poza standardy, potrafią i chcą pozytywnie zaskakiwać zarówno swoich przełożonych jak i klientów zewnętrznych. Niekwestionowana wartość zaangażowania doprowadziła do powstania nowej techniki zarządzania: zarządzanie przez zaangażowanie. Jest to „kompleksowy i dynamiczny system wpływania na zaangażowanie pracowników przez zestaw świadomych działań w kierunku tworzenia i umacniania relacji międzyludzkich i międzygrupowych, opierających się na wewnętrznych mechanizmach motywacji, wynikających z wspólnych celów i wspólnych wartości, a także na wzajemnym szacunku i zaufaniu” [Juchnowicz, 2012, s. 67].

3. Metodyka badań własnych

Prezentowane tu wyniki badań stanowią element szerszego projektu badawczego. Badaniami objęto grupę 45 przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego szczebla przedsiębiorstw będących studentami Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie. Wybór kadry menedżerskiej jako podmiotu badań wynika z ogromnej roli, jaką pełni zaangażowanie tej grupy dla poziomu zaangażowania w pozostałych grupach pracowników. Z badań Bain & Company wynika, że zaangażowanie tzw. pracowników wykonawczych wzrasta, jeśli bezpośredni przełożony cieszy się sympatią swoich podwładnych i jednocześnie nadaje on zaangażowaniu znaczącą rangę, dając wyraźny osobisty przykład zaangażowania [por. Smythe, 2009, s. 238].

Z uwagi na stosunkowo małą liczebność badanej próby wyniki badań mogą być wykorzystane do wskazania pewnych trendów czy tendencji lub do sformułowania hipotez do dalszych badań naukowych w grupie spełniającej kryteria reprezentatywności.

Badani to osoby posiadające zróżnicowany profil wykształcenia, ale każda z nich ma doświadczenie w zarządzaniu (średnio – 4 lata). W badanej grupie 62% stanowili mężczyźni. Mimo iż miejscem przeprowadzenia badania była Warszawa, respondenci reprezentowali wszystkie regiony Polski. Narzędziem wykorzystanym do badania był kwestionariusz ankiety. Przedmiotem badań są opinie menedżerów pracujących w sektorze przedsiębiorstw na temat uwarunkowań ich emocjonalnego zaangażowania w wykonywaną pracę oraz lojalności wobec pracodawcy. Pośrednio przedmiotem badań są więc czynniki decydujące o atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy w percepcji kadry kierowniczej. Pytania były wyłącznie otwarte, tak by w najmniejszym stopniu nie ograniczać badanym swobody wyrażania opinii i nie sugerować odpowiedzi. Każdy z uczestników mógł wpisać dowolną liczbę zagadnień, problemów, opinii.

Badania, których wyniki zawiera ten rozdział opierają się na mechanizmie introspekcji*. Zarzuca się tej metodzie poznania, że nie pozwala na uzyskanie wiedzy intersubiektywnie weryfikowalnej oraz nie daje dostępu do faktycznych przyczyn zachowań. Mimo tych krytycznych uwag metodologów nauk społecznych, badania introspektywne stanowią w istocie podstawę wszystkich badań społecznych. Ich wykorzystanie w diagnozie uwarunkowań zaangażowania menedżerów opiera się na dobrze udokumentowanym w literaturze twierdzeniu, że sam pracownik (w tym wypadku pracownik na stanowisku menedżerskim) jest

* Introspekcja – od łac. *introspicere*, dosłownie oznacza „patrzeć do wewnątrz”, obserwowanie i analizowanie własnych stanów psychicznych, myśli, uczuć i motywów. Jej przedmiotem są świadome treści i procesy.

najlepszym źródłem informacji o specyfice jego pracy i własnych doświadczeniach [por. Woźniak, 2006].

Badania przeprowadzono w marcu 2015. Miały one służyć rozwiązaniu następującego problemu badawczego: jakie elementy i/ lub cechy organizacji decydują o tym, że najwyższa kadra kierownicza przejawia zaangażowanie afektywne (emocjonalne), którego głównym wyznacznikiem jest lojalność wobec pracodawcy oraz postawa: „pracuję tu, bo chcę”.

4. Menedżerowie o uwarunkowaniach ich emocjonalnego zaangażowania organizacyjnego – przyczynek empiryczny

Menedżerowie zatrudnieni w sektorze przedsiębiorstw wskazują na różnorodne czynniki, które w ich ocenie czynią firmę atrakcyjnym pracodawcą dla przedstawicieli ich grupy zawodowej i w ten sposób generują i wzmacniają zaangażowanie emocjonalne (por. tabela 2). Można je podzielić na kilka kategorii. Pierwsza, wskazana przez największą część respondentów (86,7%), to szeroko rozumiane możliwości rozwojowe. Badani menedżerowie podkreślają, że dla kadry kierowniczej bardzo ważne są szkolenia, staże, finansowane przez pracodawcę studia podyplomowe, możliwość poznawania różnych pionów przedsiębiorstwa, także w wymiarze międzynarodowym. Duże znaczenie (77,8% wskazań) ma również możliwość podejmowania interesujących, ambitnych zadań, które stanowią nie tylko okazję do zaspokajania osobistych ambicji, ale pośrednio mają charakter rozwojowy. Wynika stąd, że dla menedżerów (bez względu na wiek, płeć, staż pracy) warunkiem zaangażowania afektywnego jest praca w przedsiębiorstwie, które stanowi środowisko rozwoju kompetencji osobistych i zawodowych.

Tabela 2. Determinanty zaangażowania emocjonalnego menedżerów

Lp.	Determinanty zaangażowania emocjonalnego menedżerów	Liczba odpowiedzi (N = 45)	
1.	Możliwość szeroko rozumianego rozwoju: szkolenia, studia, staże (w tym staże międzynarodowe), poznawanie różnych pionów funkcjonalnych organizacji	39	86,7
2.	Wysokie wynagrodzenie i inne benefity	37	82,2
3.	Możliwość realizacji ambitnych, ciekawych, innowacyjnych zadań	35	77,8
4.	Rzeczywista decyzyjność w kierowanym obszarze, duża swoboda działania i poczucie sprawstwa	33	73,3
5.	Znana i zrozumiała misja, wizja i strategia organizacji	33	73,3

6.	Przejrzysta struktura organizacyjna i czytelny zakres obowiązków	30	66,7
7.	Dobra atmosfera w zespole oparta na otwartej komunikacji, szacunku i zaufaniu	30	66,7
8.	Kultura organizacji oparta na wyrażaniu uznania dla osiągnięć kadry kierowniczej	27	60,0
9.	Elitarność firmy, jej renoma na rynku	26	57,8
10.	Elastyczny czas pracy	20	44,4
11.	Jasny system awansowania (także w strukturze międzynarodowej)	12	26,7
12.	Stabilność zatrudnienia	12	26,7
13.	Brak nepotyzmu i przejawów dyskryminacji ze względu na wiek i płeć	7	15,6
14.	Brak niezdrowej wewnętrznej konkurencji	7	15,6
15.	Work-life balance	3	6,7
16.	Docenianie przez pracodawcę etycznego aspektu pracy	3	6,7
17.	Możliwość udziału w programach zarządzanie talentami	2	4,4

* Badani mogli udzielić więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: opracowanie własne.

Druą kategorią determinantów zaangażowania to wysokość wynagrodzenia oraz wartość innych benefitów materialnych oferowanych kadrze menedżerskiej w ramach systemu motywowania. Jako ważną ocenili ją ponad 82% badanych. Blisko 60% respondentów docenia także wartość prestiżu firmy, w której pracują. Wysoka pozycja marki pracodawcy na rynku powoduje wzrost emocjonalnego związku menedżerów z renomowanym pracodawcą.

Trzecią grupą uwarunkowań zaangażowania to atrybuty kultury organizacyjnej. Badani menedżerowie oczekują, by była to kultura oparta na otwartej komunikacji i pełnej wymianie ważnych informacji oraz czytelnym podziale obowiązków oraz uprawnień decyzyjnych. Zdaniem respondentów oczywiste jest, że menedżerowie muszą mieć pełną wiedzę o celach strategicznych pracodawcy, misji i wizji zarządzanego przedsiębiorstwa, jego strukturze organizacyjnej. Warunkiem uznania przedsiębiorstwa za atrakcyjne miejsce pracy, z którym badani chcą wiązać swoją przyszłość jest także znaczna swoboda działania kadry kierowniczej oraz poczucie bycia docenianym przez przełożonych.

Interesujące wydaje się, że opisując determinanty atrakcyjności pracodawcy badani wymieniali także czynniki, które tę atrakcyjność wykluczają. Zaliczyli do nich: nepotyzm, niezdrową wewnętrzną konkurencję, dyskryminację ze względu na wiek i płeć. Nie stwierdzono różnic w wypowiedziach badanych kobiet i mężczyzn. Staż pracy na stanowisku kierowniczym także okazał się tu zmienną nieistotną.

Przedstawione w tabeli 2 opinie menedżerów w znacznym stopniu odpowiadają czynnikom zaangażowania zdiagnozowanym w innych badaniach dotyczących nie tylko zaangażowania kadry kierowniczej, ale pracowników w ogóle. Na przykład J. Smythe [2009, s. 238] jako główne źródła zaangażowania wymienia:

- szkolenia, rozwój, kariera;
- jakość relacji z bezpośrednimi przełożonymi;
- komunikacja;
- wyniki pracy i ich ocena;
- równe możliwości;
- sprawiedliwe traktowanie;
- płaca i inne świadczenia;
- zdrowie i bezpieczeństwo;
- bardzo przyjazne stosunki;
- zadowolenie z pracy.

W prezentowanych w tym artykule wypowiedziach menedżerów występuje zdecydowana większość elementów wymienionych powyżej; nie pojawiła się tylko kategoria „zdrowie i bezpieczeństwo”. Badani przez autorkę kierownicy wskazali na dodatkowe determinanty zaangażowania typowe dla ich grupy zawodowej, takie jak: elastyczny czas pracy, elitarność (prestiż) pracodawcy oraz autentyczna decyzyjność w kierowanym obszarze.

5. Podsumowanie

Zdiagnozowane prawidłowości i tendencje mogą zostać wykorzystane w praktyce przez te przedsiębiorstwa, które chcą w sposób świadomy kształtować systemy motywacyjne, a pośrednio budować swój wizerunek jako atrakcyjnego pracodawcy. Przedstawione wyniki badań wskazują, że o atrakcyjności organizacji jako pracodawcy dla kadry menedżerskiej decydują bardzo różnorodne czynniki, wśród których najważniejszym jest możliwość szeroko rozumianego rozwoju kompetencji. Element ten jest wskazywany jako najważniejszy bez względu na wiek respondentów, ich płeć czy staż pracy na stanowisku kierowniczym. Organizacja chcącą wyzwać i wzmacniać zaangażowanie afektywne kadry kierowniczej musi również zapewnić jej możliwość realizacji ambitnych, ciekawych zadań oraz znacznego zakresu swobody podejmowania decyzji kierowniczych. Bardzo ważnym czynnikiem określającym emocjonalny kontekst pracy są również dobre relacje w zespole określane przez respondentów jako dobra atmosfera oparta na zaufaniu i otwartej komunikacji.

Przedstawiciele kadry kierowniczej zatrudnieni w podmiotach gospodarczych przywiązują dużą wagę do wysokości zarobków oraz do przejrzystości strategii firmy, jej misji, wizji, celów a także struktury organizacyjnej. Oczekują

także, by przedsiębiorstwo, w którym pracują było firmą elitarną, renomowaną, znaną na rynku.

Interesujące i trudne do interpretacji wydaje się, że stosunkowo mała liczba respondentów (zaledwie ok. 7%) warunkuje swoje zaangażowanie organizacyjne możliwością zachowania równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym określanej w literaturze problemu jako *work-life balance*. Problem ten wymaga dalszych pogłębionych badań.

Wskazując dalsze kierunki badań nad zaangażowaniem organizacyjnym menedżerów, należy podkreślić potrzebę porównania determinant zaangażowania kadry kierowniczej z sektora przedsiębiorstw i pracującej w organizacjach publicznych.

Literatura

- [1] **Guryn H.:** *Czy warto mierzyć zaangażowanie pracowników.* Personel i Zarządzanie. Nr 11, 2009, ss. 76-78.
- [2] **Harter J.K., Schmidt F.L. i Keyes C.L.:** *Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of Gallup studies*, [w:] C.L. Keyes (red.), *Flourishing: the positive person and the good life*, American Association Hay Group, Washington 2003.
- [3] **Juchnowicz M.:** *Zarządzanie przez zaangażowanie.* PWE, Warszawa 2010.
- [4] **Juchnowicz M.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników.* Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Nr 3-4, 2010 a, ss. 57-66.
- [5] **Juchnowicz M.:** *Zarządzanie przez zaangażowanie wyzwaniem współczesności*, [w:] P. Wachowiak (red.), *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [6] **Kahan W.A.:** *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.* Academy of Management Journal. No. 33, 1990, s. 693-703.
- [7] **Meyer J.P., Allen N.J.:** *A Tree-Component Conceptualization on Organizational Commitment.* Human Resource Management Review. No 1, 1991.
- [8] **Moczydłowska J.M.:** *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne.* Myśl Ekonomiczna i Polityczna. Nr 4 (42), 2013, ss. 162-171.
- [9] **Ornarowicz U.:** *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja.* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [10] **Smythe J.:** *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania.* Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- [11] **Woźniak J.:** *Podejście zewnętrzne i wewnętrzne w badaniu efektywności szkoleń*, [w:] J. Korczak, I.K. Hejduk (red.), *Gospodarka oparta na wiedzy.* Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2006.

MANAGERS' AFFECTIVE INVOLVEMENT CONDITIONING

Summary

The subject of the organizational commitment and managing by the commitment belong to the current extremely utilitarian issues considered on the basis of management theory and practice. The trial to solve the following problem was undertaken in the article: What are the organisation's elements and/or features which are deciding about that the senior staff on the highest level manifests the affective involvement with its main determinants which are loyalty for an employer and the attitude: „I work here. because I want to”. The study was conducted in March 2015, among 45 students of the Executive MBA at the Institute of Economics of Polish Academy of Sciences in Warsaw.

JANUSZ ONUFER

**Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego
Szkola Główna Handlowa w Warszawie**

RYZYKA PARTNERÓW OUTSOURCINGOWYCH NA TLE NAJLEPSZYCH PRAKTYK ZARZĄDZANIA W OBSZARZE BHP

W niniejszym rozdziale przedstawiono ryzyka, będące udziałem organizacji outsourcingowej w osiągnięciu elastyczności ilościowej, funkcjonalnej i finansowej. Podkreślono znaczenie zaufania w osiągnięciu przewag opartych o elastyczność organizacji. Jako dobrą praktykę kształtowania bezpiecznych warunków pracy w outsourcingu procesów produkcyjnych wskazano wdrażanie modeli opartych o koncepcję zarządzania przez zaangażowanie.

1. Wstęp

Realizacja procesu produkcyjnego wymaga dziś od przedsiębiorstwa aktywnych związków z otoczeniem. Jednym z przejawów postępującej globalizacji jest gwałtowny rozwój wzajemnych relacji i zależności łączących przedsiębiorstwa. Wykorzystaniu szans w zmiennym otoczeniu sprzyja działanie w sieci, w tym o charakterze układów outsourcingowych, które redukując niepewność mogą zapewnić: zwiększenie elastyczności, pozyskanie nowych zdolności produkcyjnych, dostęp do deficytowych zasobów i umiejętności, zwiększenie szybkości działania czy pozyskanie informacji [14].

Elastyczność jest wymieniana wśród głównych wyzwań, przed którymi stanęły przedsiębiorstwa w wyniku pogłębiającej się asymetrii, między elastycznym i dostosowującym się do zmian rynkiem a opóźnionymi reakcjami przedsiębiorstw. Dążenie do rozkooperowania produkcji jest sposobem wyzwolenia się spod ciężaru kosztów stałych, istotnej bariery elastyczności przedsiębiorstwa, któremu towarzyszy przerzucenie części kosztów stałych na poddostawców i podwykonawców [15].

Podstawę tworzenia sieci outsourcingowych stanowią więzi relatywne, łączące węzły sieci, którymi są podmioty uczestniczące: outsourcingodawca (*outsourcer, zleceniodawca*) – organizacja, która zleca firmom zewnętrznym

realizację wyodrębnionych funkcji pomocniczych lub procesów produkcyjnych oraz co najmniej jeden outsourcingobiorca (*outsourcing vendor*) – dostawca usług outsourcingowych lub organizacja outsourcingowa – przedsiębiorstwo, realizujące na rzecz outsourcera wyodrębniony proces produkcyjny¹ [13].

Rynek usług outsourcingowych, jako rynek poddostawców doskonale zastępowalnych, okazał się uległy, przez co korporacje transnarodowe mogły im bezkarnie narzucać trudne warunki [16]. Zjawisko to jest dobrze widoczne w outsourcingu procesów produkcyjnych, szczególnie wrażliwym na skutki monopsonicznych praktyk tych outsourcerów, którzy w outsourcingu poszukują głównie oszczędności kosztów produkcji i możliwości przerzucenia odpowiedzialności na swoich partnerów outsourcingowych. W takich przypadkach za wzrost elastyczności firm wiodących płacą dostawcy i ich pracownicy.

Z kolei dostawcy usług outsourcingowych, w pogoni za szybkim zyskiem lub pozyskaniem nowego klienta za wszelką cenę, nader często podążają „drogą na skróty”, nie przestrzegając standardów i wymogów prawnych. Dotyczy to w szczególności przedsiębiorstw o nieugruntowanej pozycji na lokalnym rynku usług outsourcingowych, znajdujących się w początkowej fazie rozwoju, a zwłaszcza obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy. Leżący na uboczu głównych zainteresowań – tak badaczy, jak i praktyków zarządzania, nie jest wystarczająco reprezentowany w krajowej literaturze poświęconej problematyce outsourcingu.

Rozdział poświęcony jest identyfikacji wybranych zagrożeń w środowisku pracy, będących skutkiem błędów popełnianych w projektowaniu i w zarządzaniu outsourcingiem procesów produkcyjnych oraz określeniu założeń, na których organizacja outsourcingowa powinna doskonalić zarządzanie bezpieczeństwem pracy.

2. Ryzyka w obszarze bezpieczeństwa pracy

W procesach outsourcingu mogą wystąpić zjawiska, wywołujące po stronie outsourcera oraz w organizacji outsourcingowej niepożądane skutki. Dotyczą one partnerów outsourcingowych w różnym stopniu i z różnych powodów. Ryzyko wystąpienia zachowań chaotycznych i inicjacji procesów dezintegracyjnych potwierdzają badania D. Elmuti’ego i współpracowników, którzy, badając skutki strategii outsourcingowych na jakość życia pracowników, ich postawy i działania, wykazali, że mają one negatywny wpływ na postrzeganą jakość życia zawodowego [5]. Spadek zaangażowania i niewypełnianie obowiązków w procesach

¹ W literaturze poświęconej zagadnieniom outsourcingu nie utrzymała się jednolita terminologia. Dotyczy to w szczególności pojęcia „outsourcer”, którego część autorów używa dla określenia dostawcy usług outsourcingowych, czyli zleceniobiorcy w umowie outsourcingowej.

produkcyjnych mogą być przyczyną występowania zagrożeń oraz nieprzeciwdziałania potencjalnym zagrożeniom.

Niektóre ryzyka w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy wynikają wprost z samej istoty outsourcingu. Dla outsourcingera kluczowe znaczenie ma obniżenie kosztów poprzez zwiększenie elastyczności w określonych obszarach działalności. Dla dostawcy usług outsourcingowych pozyskanie nowego partnera jest celem prorozwojowym, dla którego jest w stanie oferować niską cenę za wysoki poziom reaktywności na zmienność potrzeb outsourcingera.

Na poziom bezpieczeństwa pracy w outsourcingu procesów produkcyjnych negatywnie wpływają błędy popełnione na etapie zawierania kontraktu, w którym nie określono, lub określono w sposób niewystarczający wymogi kompetencyjne i zasady rozdziału między partnerami kompetencji w obszarze bezpieczeństwa pracy. Na etapie wdrożenia outsourcingu istotnym zagrożeniem dla bezpieczeństwa pracy jest zła komunikacja pozioma między pracownikami firm uczestniczących w sieci outsourcingowej. Niedrożność kanałów informacyjnych oraz niechęć do dzielenia się wiedzą może być skutkiem omówionych wyżej zachowań.

Elastyczność, jako kompetencja organizacji outsourcingowej w procesach produkcyjnych, jest kształtowana już na poziomie stanowiska pracy i zależy wprost od elastyczności indywidualnej pracownika. W procesach outsourcingu wprowadzanie nowego pracownika na stanowisko pracy obejmuje złożone zagadnienia: techniczno-technologiczne (wyposażenie stanowiska, miejsce stanowiska w ciągu technologicznym), organizacyjne (organizacja pracy, wykonywane zadania) oraz społeczne (zasady współpracy, komunikowania się, wartości i normy).

W tabeli 1 przedstawiono zidentyfikowane ryzyka w obszarze bezpieczeństwa pracy, które są związane z zapewnieniem elastyczności organizacji w jej wymiarze ilościowym.

Tabela 1. Ryzyka w obszarze bezpieczeństwa pracy jako efekt błędów popełnianych w zapewnieniu elastyczności ilościowej

Proces/ Zadania	Potencjalne niepożądane efekty w obszarze bezpieczeństwa pracy
Rekrutacja personelu elastycznego	Potrzeba zatrudnienia dużej liczby pracowników wykonawczych: • pospieszenie realizowane procesy rekrutacyjne, • nieidentyfikowanie luk kompetencyjnych pracowników, • wystąpienie nadwyżek kompetencyjnych .
Audit warunków środowiska pracy	Nieprzeprowadzenie auditu warunków bezpieczeństwa pracy: • maszyny i urządzenia niespełniające wymogów minimalnych, • brak certyfikatów bezpieczeństwa, • brak (aktualnych) wyników pomiarów czynników szkodliwych, • niezapewnienie na czas warunków socjalnych.

Ocena ryzyka zawodowego	• niedoszacowanie ryzyka zawodowego na stanowiskach pracy, • niezapoznanie pracowników z realnymi zagrożeniami, w środowisku pracy.
Szkolenia w dziedzinie BHP	• nieadekwatne programy, niewłaściwa metodyka i czas szkolenia, • prowadzenie szkolenia przez osobę nieuprawnioną, • niesprawdzenie stopnia przyswojenia wiedzy, • nieudzielenie wskazówek podczas IS BHP, • niewskazanie powiązań funkcjonalnych stanowisk pracy, • nieprzestrzeganie terminów szkoleń.
Badania wstępne	• brak wiedzy lub ukrywanie występowania czynników szkodliwych, • uogólnianie na skierowaniach wykonywanych czynności, • niska jakość badań wstępnych.
Czas pracy	• nieprzestrzeganie norm czasu pracy w zatrudnieniu.

Źródło: opracowanie własne.

Podobne błędy, stanowiące realne zagrożenia dla zdrowia pracowników, niesie zapewnianie tanim kosztem i w krótkim czasie elastyczności funkcjonalnej. Przedstawione w tabeli 2, dotyczą nieprzestrzegania elementarnych procedur w zakresie szacowania ryzyka zawodowego, organizacji i prowadzenia szkoleń w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz kierowania pracowników na dodatkowe badania medyczne i psychotechniczne przy zmianie stanowiska pracy, a często także charakteru procesu produkcyjnego.

Tabela 2. Ryzyka w obszarze bezpieczeństwa pracy jako efekt błędów popełnianych w zapewnieniu elastyczności funkcjonalnej

Proces/ Zadania	Potencjalne niepożądane efekty w obszarze bezpieczeństwa pracy
Szkolenie wstępne na stanowisku pracy (IS BHP)	Nieprzestrzeganie standardów szkolenia IS BHP przy zmianie stanowiska pracy, w tym: • nieprzeprowadzenie IS BHP i nieodnotowanie instruktażu na karcie szkolenia wstępnego, • nieprzeprowadzenie IS BHP i odnotowanie jego odbycia na karcie szkolenia wstępnego, • niezapoznanie z oceną ryzyka zawodowego na kolejnym stanowisku pracy.
Szkolenia okresowe	• niestosowanie właściwych form szkoleniowych, • nierealizowanie ramowych programów, • nieprzestrzeganie terminów szkoleń.
Badania lekarskie	• nieweryfikowanie posiadanych orzeczeń medycyny pracy przy zmianie stanowiska pracy, • niekierowanie pracowników na badania dodatkowe przy zmianie stanowiska pracy.

Wypożyczenie pracownika	• nieweryfikowanie przydziału odzieży i obuwia ochronnego ze względu na warunki nowego stanowiska pracy, • przydzielanie nieatestowanej odzieży i obuwia roboczego, • niezabezpieczenie środków ochrony indywidualnej po zmianie stanowiska pracy.
Postawy i zachowania	• nieprzeprowadzanie badań satysfakcji pracowników w związku ze zmianą procesu/zespołu, • nieprzeprowadzanie badań satysfakcji w związku ze zmianą stanowiska pracy.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 przedstawiono zidentyfikowane w praktyce zagrożenia tkwiące w systemie wynagrodzeń, a będące efektem oferowania przez organizację outsourcingową usług za niską cenę. Skutkiem poszukiwania oszczędności jest często kierowanie do pracy osób bez doświadczenia, nieposiadających odpowiednich kwalifikacji lub uprawnień, zatrudnienie w czasie ponadnormatywnym oraz stosowanie niskich poziomów wynagrodzeń, rodzących w środowisku pracy frustrację i demotywację – przyczyny zachowań niepożądanych.

Tabela 3. Ryzyka w obszarze bezpieczeństwa pracy jako efekt błędów popełnianych w zapewnieniu elastyczności finansowej

Podsystem ZKL	Potencjalne niepożądane efekty w obszarze bezpieczeństwa pracy
System wynagrodzeń	Obniżanie kosztów pracy: • kierowanie do pracy niewykwalifikowanych pracowników na stanowiska wymagające posiadania kwalifikacji, • powierzanie doraźnych, dodatkowych czynności osobom nieposiadającym uprawnień zawodowych, • zatrudnianie w czasie ponadnormatywnym bez lub ze zmniejszonymi znacznie dodatkami do wynagrodzenia. Niemotywacyjne systemy wynagrodzeń lub ich brak: • nieprzestrzeganie przepisów o wynagrodzeniu minimalnym, • niski lub nieadekwatny poziom wynagrodzeń, • zaniżanie wynagrodzeń pracowników w stosunku do pracowników outsourcingera, • brak motywatorów finansowych, • brak motywatorów niefinansowych.

Źródło: opracowanie własne.

3. Najlepsze praktyki w doskonaleniu zarządzania bezpieczeństwem pracy w outsourcingu procesów produkcyjnych

Implementacja najlepszych praktyk w obszarze zarządzania bezpieczeństwem pracy może dotyczyć:

- wprowadzania zmian adaptacyjnych, mieszczących się i wynikających z doskonalenia systemu zarządzania bezpieczeństwem zarówno outsourcingera, jak i jego partnerów;
- wprowadzania zmian innowacyjnych, stanowiących odpowiedź outsourcingera na konieczność zwiększenia konkurencyjności w celu dostosowania się do wymagań otoczenia w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu;
- wprowadzania zmian innowacyjnych przez organizację outsourcingową.

W outsourcingu wiele negatywnych skutków, obserwowanych podczas realizacji procesów produkcyjnych, jest wynikiem błędów popełnianych już na etapie wyboru partnera outsourcingowego i przygotowania kontraktu. Z najlepszych praktyk wynika, że przedsiębiorstwa powinny wkładać dużo wysiłku w przygotowanie samych założeń projektów outsourcingowych, określając precyzyjnie nie tylko cele, które w wyniku przeniesienia procesu na zewnątrz zamierzają osiągnąć, ale także w opracowanie takich systemów oceny dostawców usług, które byłyby przejrzyste i zrozumiałe dla stron kontraktu, a przede wszystkim pozwalały na szybką reakcję w przypadku wystąpienia niepożądanych problemów już we wczesnych fazach realizacji. Podstawą sporządzenia kontraktu powinno być rozpoznanie tych obszarów współpracy, w których wystąpienie problemów jest prawdopodobne. W outsourcingu procesów produkcyjnych obszarem o szczególnym znaczeniu jest bezpieczeństwo i higiena pracy, ponieważ błędy popełnione w tym obszarze wiążą się z zagrożeniem życia i zdrowia pracowników, ze wzrostem kosztów i ryzykiem utraty reputacji.

Wiodące firmy są świadome uwarunkowań potencjalnych korzyści płynących z outsourcingu. Przygotowując projekty outsourcingowe, uwzględniają interesy klienta i dostawcy, dzieląc się z partnerami ryzykiem w różnych obszarach działalności [17], także tych związanych wprost z przebiegiem procesu produkcyjnego. Choć obszar bezpieczeństwa jest najczęściej przedmiotem uzgodnień w kontraktach outsourcingowych, to jednak stwierdza się liczne przypadki pozostawiania go bez wsparcia najwyższego kierownictwa partnerów outsourcingowych.

Wskazuje się jako dobrą praktykę, że potencjalni partnerzy outsourcingowi powinni współpracować ze sobą, wypracowując zestaw zasad dla zdefiniowania ról i zakresy odpowiedzialności, praw, uznawanych wartości oraz procedur i obowiązków [3]. Z najlepszych praktyk wynika także, że współpracujące firmy

powinny unikać duplikowania kompetencji [9]. Jest to szczególnie ważne w outsourcingu wewnętrznym, w którym outsourcowany proces przebiega w przestrzeni produkcyjnej outsourcера. Wzajemne nakładanie się kompetencji partnerów outsourcingowych, niezależnie od intencji, nie musi prowadzić do poprawy warunków BHP, a wręcz przeciwnie w pewnych okolicznościach może nawet stanowić potencjalne zagrożenie.

Uwzględniając powyższe zastrzeżenia, należy jednak dążyć do upraszczania kontraktów outsourcingowych i opierania współpracy w sieci na zaufaniu. Zaufanie, będąc podstawą sieci outsourcingowych, może być analizowane na poziomie przedsiębiorstw tworzących sieć, jak to przedstawiono na rysunku 1 oraz relacji łączących partnerów outsourcingowych.



Rys. 1. Płaszczyzny wpływu zaufania w tworzeniu przewag opartych na elastyczności
 Źródło: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.

Na zaufanie w sieci wpływa potencjał społeczny węzłów sieci, którego poziom określa zdolność do współpracy, nawiązywania i utrzymywania kontaktów, elastyczność struktur organizacyjnych partnerów i całej sieci oraz kultura organizacyjna partnerów outsourcingowych.

Zaufanie do partnera zdecydowanie obniża koszty transakcyjne outsourcingu, wyzwala inicjatywę i kreatywność, zwiększa skłonność do podejmowania działań o zwiększonym ryzyku. Zaufanie wpływa także pozytywnie na szybkość wymiany informacji i procesy dzielenia się wiedzą. Ułatwia to prawidłową ocenę sytuacji oraz podejmowanie właściwych decyzji, a także skraca czas reakcji na zmiany, zwiększając elastyczność sieci outsourcingowej.

Z najlepszych praktyk wynika, że jeśli przedsiębiorstwa znajdują się fizycznie obok siebie, tak jak ma to miejsce w outsourcingu wewnętrznym, to osiągają wyższy stopień porozumienia oraz wyższy poziom wiedzy wszystkich powiązanych przedsiębiorstw. Ułatwiona jest również kontrola outsourcера pod kątem spełnienia przez dostawcę określonych w kontrakcie wymagań [9]. Outsourcer w trosce o własną reputację jest zainteresowany spełnianiem przez organizację

outsourcingową wymagań prawnych i norm BHP także wówczas, gdy proces produkcyjny jest realizowany w przestrzeni produkcyjnej partnera. Należy także podkreślić rolę dostawców w sugerowaniu outsourcerowi niezbędnych modyfikacji procesu technologicznego, potrzebnych zmian organizacyjnych czy metod komunikowania się.

W outsourcingu procesów produkcyjnych mają zastosowanie wymagania normy PN-EN 18001 w zakresie zapewnienia przez outsourcera stosowania wewnętrznych wymagań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy także przez podwykonawców, ich pracowników i innych osób z nimi współpracujących. Wprowadzenie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych, a następnie ich utrzymywanie w procesach zarządzania powinno [4]:

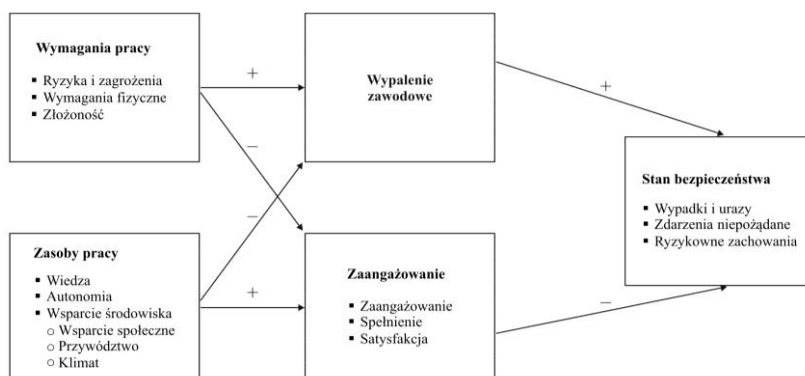
- uwzględniać kryteria dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy podczas oceny i wyboru partnerów outsourcingowych;
- gwarantować skuteczność metod stałego komunikowania i współpracy pomiędzy właściwymi poziomami partnerów outsourcingowych, w tym wzajemnego informowania się o występujących zagrożeniach;
- obejmować rejestrowanie wypadków przy pracy, chorób zawodowych i zdarzeń potencjalnie wypadkowych podczas realizacji projektów outsourcingowych;
- zapewniać podnoszenie świadomości zagrożeń na stanowiskach pracy drogą systematycznych szkoleń w dziedzinie BHP;
- zapewniać ciągłe monitorowanie działań partnera outsourcingowego pod kątem BHP;
- zapewniać przestrzeganie uzgodnionych przez partnerów outsourcingowych procedur i rozwiązań organizacyjnych.

Współpraca partnerów w sieci outsourcingowej, oparta o zaufanie, wymianę wiedzy i doświadczenie partnerów, poprawia funkcjonowanie firm we wszystkich obszarach działalności.

4. Zarządzanie przez zaangażowanie jako najlepsza praktyka w kształtowaniu bezpieczeństwa pracy

Kluczowe znaczenie w kształtowaniu polityki bezpieczeństwa w outsourcingu procesów produkcyjnych mają najlepsze praktyki w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim. Zespoły pracowników, których członkowie są pozytywnie zaangażowani, charakteryzują się nie tylko wyższym poziomem wydajności i rentowności czy niższym poziomem rotacji kadr, ale także lepszymi wynikami w zakresie bezpieczeństwa pracy [6].

Na rysunku 2 został przedstawiony model JD-R (*Job Demand-Resources*), oparty na założeniu, że na tzw. *dobrostan* (*well-being*) pracowników, a w konsekwencji na ich zaangażowanie, wpływają wymagania środowiska pracy oraz posiadane zasoby pracy.



Rys. 2. Model JD-R

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bakker A.B., Demerouti E., *Towards a model of work engagement*, "Career Development International" 2008, No. 13, 209-223.

Niektóre badania potwierdzają znaczący wpływ zaangażowania pracowników na bezpieczeństwo pracy, w tym pięciokrotne zmniejszenie liczby wypadków przy pracy oraz siedmiokrotne zmniejszenie czasu poświęcanego w przedsiębiorstwach na wypełnianie procedur dotyczących występowania zdarzeń niebezpiecznych, co prowadzi do istotnego zmniejszenia kosztów bezpieczeństwa [8].

Tabela 4. Czynniki łagodzące negatywny wpływ warunków pracy i zmniejszające ryzyko wypadkowe

Czynniki ZKL zmniejszające prawdopodobieństwo wystąpienia wypadków przy pracy i zdarzeń niepożądanych
autonomia w miejscu pracy
wsparcie ze strony współpracowników i przełożonego
udział w procesie podejmowania decyzji
praca zespołowa
pozytywna atmosfera w pracy
wynagrodzenie
uzyskiwanie informacji zwrotnej
stabilność zatrudnienia
wiedza na temat bezpieczeństwa w miejscu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.D. Nahrgang, F.P. Morgesona i D.A. Hofmanna, *Safety at Work: A Meta-analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes*, "Journal of Applied Psychology", Nr 96, styczeń 2011, s. 16,

https://www.msu.edu/~morgeson/nahrgang_morgeson_hofmann_2011.pdf

[dostęp: 21.04.2014].

Związek zaangażowania z bezpieczeństwem w miejscu pracy został potwierdzony także w badaniach autorstwa J.D. Nahrgang, F.P. Morgesona i D.A. Hofmanna [11], którzy wykazali, że zaangażowany pracownik jest bardziej zmotywowany do zachowania bezpieczeństwa w miejscu pracy. Badania pozwoliły określić te czynniki zarządzania kapitałem ludzkim (tabela 4), które łagodzą negatywny wpływ warunków pracy, a szczególnie wypalenia zawodowego, przyczyniając się do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia wypadków przy pracy.

W ocenie cytowanych autorów „organizacje powinny rozważyć stworzenie dla pracowników środowiska wspierającego”, poprzez szkolenie i rozwój pracowników nadzoru na lepszych liderów, podkreślenie znaczenia pracy zespołowej i wsparcia społecznego. Środowisko przyjazne pracownikom pozwala organizacjom nie tylko stworzyć bezpieczne miejsca pracy, ale potencjalnie zwiększa także zdrowie i motywację pracowników [11].

M. Juchnowicz stwierdza, że zarządzanie przez zaangażowanie (tabela 5) wymaga „kultury opartej na współpracy i lojalności, a więc silnym związku emocjonalnym pracowników z firmą,” co jest warunkowane odpowiednim poziomem satysfakcji zawodowej pracowników. W jej ocenie „osiąganie satysfakcji z pracy jest nieodzowne, by angażować się i identyfikować z pracą i/lub organizacją” [7].

Tabela 5. Kluczowe warunki zarządzania przez zaangażowanie

Zarządzanie przez zaangażowanie
Samodzielne działanie
Identyfikowanie problemów i poszukiwanie rozwiązań
Odpowiedzialność wszystkich pracowników
Elastyczność
Jakość i innowacyjność
Satysfakcja zawodowa pracowników

Źródło: M. Juchnowicz, *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, Nr 3-4, s. 56.

Model M. Juchnowicz zaangażowania pracowników konkretnej organizacji **WIGOR** (**Zaangażowanie** = **W**iedza + **I**dentyfikacja + **G**ratyfikacja + **O**rganizacja + **R**azem) [8], posiada walory aplikacyjne, które mogą być odnoszone do sieci outsourcingowych w obszarze bezpieczeństwa. Wystarczy w poszczególnych składowych zaangażowania uwzględnić kontekst sieci, w szczególności transfer i absorpcję wiedzy, identyfikację z celami outsourcera czy współdziałanie partnerów oparte na zaufaniu w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, jak to przedstawiono w tabeli 6 [13].

Tabela 6. Kluczowe warunki zarządzania przez zaangażowanie

Składowa zaangażowania	Propozycja uzupełnienia dla modelu zaangażowania pracowników organizacji outsourcingowej obszarze bezpieczeństwa
Wiedza	Znajomość wizji i celów nie tylko własnego przedsiębiorstwa, ale także outsourcera, w tym strategii bezpieczeństwa pracy, dostęp do założeń i planów umożliwiające także aktywny udział w transferze wiedzy z dziedziny bhp i reagowanie na zmiany tworzone przez outsourcera w obszarze bezpieczeństwa lub zachodzące w jego otoczeniu prawnym, a mające wpływ na procesy realizowane przez organizację outsourcingową.
Identyfikacja	Poczucie zintegrowania nie tylko z własną organizacją, ale także z przedsiębiorstwem outsourcingującym proces, lojalność wobec partnera biznesowego, poczucie odpowiedzialności także za jego markę oraz zaufanie do jego pracowników, inicjowanie udoskonaleń oraz poszerzanie zakresu odpowiedzialności w realizowanych procesach, pełna akceptacja kultury organizacyjnej outsourcera, w tym kultury bezpieczeństwa pracy kształtowanie klimatu bezpieczeństwa pracy w sieci, adekwatne delegowanie uprawnień i wspólne kształtowanie kanałów komunikacyjnych.
Gratyfikacja	Elastyczność systemu wynagrodzeń organizacji outsourcingowej powinna umożliwiać skuteczne motywowanie pracowników zatrudnionych w realizacji outsourcowanego procesu oraz uwzględnianie potencjalnych wymagań outsourcera. System wynagrodzeń powinien uwzględniać motywy pobudzające zaangażowanie pracowników dla wprowadzanych zmian w obszarze bezpieczeństwa.
Organizacja	Organizacja outsourcingowa powinna dysponować kapitałem organizacyjnym o potencjale adekwatnym do realizowanego na rzecz outsourcera procesu oraz systemem elastycznego ZKL, umożliwiającym uzyskanie pożądanych efektów synergicznych kapitałów ludzkich partnerów outsourcingowych, zaangażowanych w realizacji procesu. Wsparcie organizacyjne i techniczne partnerów outsourcingowych oraz adekwatny system zarządzania bezpieczeństwem pracy warunkują efektywne zaangażowanie pracowników także w obszarze BHP.
Razem	Partnerskie współdziałanie służb BHP oraz pracowników firm uczestniczących w sieci outsourcingowej i zaangażowanych w realizacji procesu, w kształtowaniu pożądanego charakteru relacji sieciowych w obszarze bezpieczeństwa pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [8], [13].

5. Możliwości aplikacyjne SAB jako najlepszej praktyki w outsourcingu procesów produkcyjnych

Tworzenie i wdrożenie w jednym z przedsiębiorstw korporacyjnych systemu autonomicznego bezpieczeństwa (SAB), którego podstawą jest uznanie zaangażowania pracowników za kluczowy czynnik kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy, opisał jako dobrą praktykę D. Danielewicz [2]. Funkcjami *autonomicznego bezpieczeństwa*, zależnego od jednostek tworzących zespół zarządzający bezpieczeństwem w obszarze pracy, z podkreśleniem ich samodzielności i samorządności są [2]:

- identyfikacja zagrożeń (zmianowa ocena ryzyka, audyty, inspekcje),
- analiza zdarzeń pod kątem ich niezgodności ze standardem,
- planowanie usprawnień,
- utrzymanie ładu i porządku na stanowiskach pracy,
- zapewnienie zgodności ze standardami korporacyjnymi,
- współpraca przy inicjowaniu działań z kierownictwem działu, kadrą inżynierską i BHP,
- wizualizacja postępu.

Do wdrożenia systemu przez partnerów outsourcingowych zachęcają niskie koszty, łatwe wkomponowanie SAB w dowolne systemy zarządzania jakością produkcji, a także możliwość aplikacji w elastycznych systemach produkcji i organizacjach „szczupłych.” Krytycznymi czynnikami związanymi z wdrożeniem SAB w organizacji outsourcingowej realizującej proces produkcyjny są [2]:

- motywacja pracowników, zorientowanych na zespołowe współdziałanie,
- kapitał menedżera, postrzeganego jednocześnie jako przywódca i dyrektor wiedzy, odnoszony do zasobów wiedzy niezbędnej w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy [12],
- zaangażowanie menedżerów średniego szczebla w kształtowanie klimatu bezpieczeństwa pracy.

Charakterystyczne fazy wdrażania SAB przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Działania wdrożeniowe SAB w organizacji outsourcingowej

Etap 1	• Organizacja outsourcingowa powinna posiadać wdrożony system zarządzania bezpieczeństwem, potwierdzający stosowanie profesjonalnych procesów i technik bezpieczeństwa. • SZB organizacji outsourcingowej powinien uwzględniać wymogi prawne i standardy outsourcingera, co przed nawiązaniem współpracy powinno być potwierdzone audytem, analizą niezgodności i planem działań dostosowawczych.
--------	--

	• Oceny ryzyka prowadzone przez organizację outsourcingową muszą być zgodne ze standardami outsourcera. • Wdrożenie SAB na stanowisku poprzedza ocena ryzyka i eliminacja lub potwierdzona zdolność do kontroli największych zagrożeń.
Etap 2	• Pracownicy organizacji outsourcingowej muszą być zapoznani z planami wdrażania SAB, aprobować jego cele i być zaangażowani w realizację programu. • Wszyscy pracownicy organizacji outsourcingowej powinni być przeszkoleni z udziałem pracowników outsourcera oraz zdobyć niezbędne umiejętności uczestniczenia w procesie. • Wszyscy pracownicy organizacji outsourcingowej powinni być przeszkoleni z identyfikacji zagrożeń i zachowań potencjalnie ryzykownych, znać i stosować listy kontrolne w codziennym działaniu. • Szkolenia jako inwestycja w kapitał ludzki jest podstawą implementacji SAB. Wskazana jest wizualizacja wzrostu poziomu umiejętności.
Etap 3	• Budowa zaangażowania pracowników w kształtowaniu postaw proaktywnych, • Przeprowadzanie przez zespoły w oparciu o listy kontrolne inspekcji, sugerowanie niezbędnych rozwiązań w obszarze pracy. • Tworzenie jednostkowych planów działania w swoich obszarach pracy. • Identyfikowanie, kontrolowanie zagrożeń i rozwiązywanie problemów na bazie własnych sytuacji niebezpiecznych. Raportowanie powinno uwzględniać outsourcera.
Etap 4	▪ Rozwój kompetencji umożliwiający pełny wkład w program oceny ryzyka. ▪ Weryfikacja instrukcji bezpieczeństwa przez służby BHP partnerów outsourcingowych. ▪ Wnoszenie wkładu w polepszanie stanu bezpieczeństwa partnerów outsourcingowych: ○ Pełne zaangażowanie, okresowa ocena statusu. ○ Przywództwo i struktura. ○ Współpraca między członkami obszaru, kierownictwem działu, służbami BHP. ○ Motywacja (polepszanie komfortu i bezpieczeństwa pracy, wyróżnienia i nagrody, spotkania integracyjne, i inne motywatory). ○ Wizualizacja postępu. ○ Nadanie uprawnień (dostęp do danych, budżetowanie przedsięwzięć).

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

System autonomicznego bezpieczeństwa buduje pięć kluczowych elementów, które zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Kluczowe elementy systemu autonomicznego bezpieczeństwa

Pięć kluczowych elementów systemu autonomicznego bezpieczeństwa
Pracownicy demonstrują stan oraz osiągnięcia w ich obszarze pracy
Pracownicy są chętni do zdobywania wiedzy i umiejętności w celu ciągłego polepszania warunków pracy, procesu produkcyjnego, systemów oraz zachowań w ich obszarach pracy
Pracownicy demonstrują w odpowiedni sposób efektywną komunikację w dziedzinie bezpieczeństwa
Pracownicy „nie stoją obok”: demonstrują własne kierunki do aktywnego eliminowania lub kontroli niebezpiecznych działań oraz polepszania warunków pracy
Pracownicy powinni być świadomi ograniczeń własnych kompetencji i poszukiwać wsparcia, jeśli jest ono potrzebne

Źródło: opracowanie własne na podstawie [2].

We wszelkich działaniach pracowników, podejmowanych w obszarze bezpieczeństwa pracy, należy podkreślić świadomość ograniczeń ich własnych kompetencji. Szczególne znaczenie w zapewnieniu bezpieczeństwa w przebiegu outsourcowanego procesu produkcyjnego ma bieżąca ocena ryzyka, obejmująca:

- ryzyko prawne, którego ocena jest oparta o ciągłe monitorowanie zmian w otoczeniu prawnym sieci outsourcingowej,
- ryzyko podjęcia nowej czynności w procesie produkcyjnym, związane wielozadaniowością i wielofunkcyjnością pracowników oraz możliwością ich elastycznego przemieszczania do różnych zadań.

6. Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przedstawiono ryzyka, będące udziałem organizacji outsourcingowej w osiąganiu elastyczności ilościowej, funkcjonalnej i finansowej. Podkreślając znaczenie zaufania w osiąganiu przewag opartych o elastyczność organizacji, jako dobrą praktykę kształtowania bezpiecznych warunków pracy w outsourcingu procesów produkcyjnych wdrażanie modeli opartych o koncepcję zarządzania przez zaangażowanie.

Literatura

- [1] **Bakker A.B., Demerouti E.:** *Towards a model of work engagement*, “Career Development International”, 2008, No. 13, 209-223.
- [2] **Danielewicz D.:** *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie produkcyjnym*, [w:] *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka bada-*

- nia, opisy przypadków, red. M. Juchnowicz, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011, ss. 207-215, 210-211.
- [3] **Dominguez L.R.:** *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 103.
- [4] **Ejdys J.:** *System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy narzędziem kształtowania kultury bezpieczeństwa organizacji*, [w:] *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, red. J. Ejdyś, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, s. 146.
- [5] **Elmuti D., Grunewald J., Abebe D.:** *Consequences of outsourcing strategies on employee quality of work life, attitudes, and performance*, "Journal of Business Strategies" 2010, 27, 2 [za:] I. Çiçek, B. Özer, The Effect of Outshe Role of Organizational Culture, "International Journal of Business and Management Studies 2011, Vol. 3, s.139.
- [6] **Fleming J.H., Hoffman C., Harter J.K.:** *Human Sigma – zarządzanie jakością usług*, [w:] *Sprawna i efektywna organizacja*, „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 142.
- [7] **Juchnowicz M.:** *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, Nr 3-4, s. 56.
- [8] **Juchnowicz M.:** *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, ss. 43, 58-60.
- [9] **Kotler P., Caslione J.A.:** *Chaos, Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 78.
- [10] **Koźmiński A.K.:** *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004.
- [11] **Nahrgang J.D., Morgesona F.P. Hofmanna D.A.:** *Safety at Work: A Meta-analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes*, "Journal of Applied Psychology" Nr 96, styczeń 2011, s. 16.
- [12] **Niziołek K.:** *Ocena kapitału ludzkiego w modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy*, [w:] *Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, red. P. Wachowiak, S. Winch, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014, s. 213-214.
- [13] **Onufer J.:** *Problemy zarządzania kapitałem ludzkim w sieciach outsourcingowych*, [w:] *Zarządzanie ludźmi – wybrane problemy*, red. H. Karaszewska, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.
- [14] **Poznańska K.:** *Współpraca przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi*, [w:] *Nauka o przedsiębiorstwie*, pod red. I. Lichniak, SGH, Warszawa 2009, s. 407.
- [15] **Szymański W.:** *Zmiany kosztów transakcyjnych w dostosowywaniu przedsiębiorstw do wyzwań współczesnej gospodarki*, [w:] *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, red. R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, ss. 23-24.
- [16] **Szymański W.:** *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa 2009, s. 96.
- [17] **Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K.:** *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 111.

RISKS OF OUTSOURCING PARTNERS AND BEST PRACTICES IN THE AREA OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT

Summary

The topic of this chapter are risks which outsourcing organization (outsourcing vendor) cope with in order to reach quantitative, functional and financial flexibility. The author put emphasis on trust between outsourcing partners as an important factor which helps to realize a successful outsourcing model. Best practices in occupational safety management and their improvement in the production process outsourcing are also presented in the article and can work as additional guidance for outsourcing partners.

JANUSZ ONUFER

**Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego
Szkola Główna Handlowa w Warszawie**

SPOŁECZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM PRACY W PROCESACH OUTSOURCINGU

Jednym z zakresów społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa jest kształtowanie warunków środowiska pracy. W warunkach sieci outsourcingowej istotne znaczenie w tworzeniu innowacji społecznych w obszarze bezpieczeństwa pracy ma narzucanie partnerom outsourcingowych własnych standardów pracy przez outsourcera i egzekwowanie ich stosowania, jako warunku trwania partnerskich relacji i stabilności sieci. W tym kontekście omówiono istotne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które inicjują procesy innowacji w systemach zarządzania organizacji outsourcingowej. Omawiane cele i zakresy innowacji zilustrowano przykładami możliwych aplikacji.

1. Wstęp

Występujące współcześnie trzy różne podejścia postrzegania źródeł przewagi konkurencyjnej, decydują o sposobie prowadzenia działalności gospodarczej, zakresie i charakterze współpracy z innymi przedsiębiorstwami, a także o wyborze partnerów. Podejście zasobowe kładzie nacisk na jakość zasobów, zwłaszcza w odniesieniu do kapitału niematerialnego, a o przewadze konkurencyjnej decydują kluczowe i wyróżniające się unikalne kompetencje organizacji. Podejście strukturalne, które źródeł przewagi konkurencyjnej upatruje w kształtowaniu struktur organizacyjnych, w naturalny sposób sprzyja rozwojowi wszelkich form outsourcingu, ponieważ wykorzystanie relacji kooperacyjnych i koordynacyjnych z innymi przedsiębiorstwami to jedno z założeń tego podejścia. Natomiast podejście przedsiębiorczo-innowacyjne, nawiązujące do prac Schumpetera i Druckera, źródła przewagi przedsiębiorstwa dostrzega głównie w jego innowacyjności [16].

We współczesnych aplikacjach outsourcingu organizacja outsourcingowa nie jest wyłącznie biernym, realizującym oczekiwania partnera dostawcą usługi, ale, o ile jej potencjał kompetencyjny i charakter więzi relacyjnych na to pozwala, uczestniczy czynnie w transferze wiedzy, kształtowaniu klimatu organizacyjnego, czy szerzej sieciowej kultury organizacyjnej.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Proces niekompletnej globalizacji wzmacnia rolę podmiotów zainteresowanych interesem mikroekonomicznym. Państwo, podporządkowując swoje działania interesowi kapitału, wykazuje coraz mniejsze zainteresowanie, ale i możliwości, podejmowania działań w sferze społecznej, co w praktyce oznacza zagrożenie interesu społecznego. W tych okolicznościach obszarem poszukiwania możliwej równowagi staje się funkcjonowanie przedsiębiorstw [15], które coraz częściej postrzegają siebie, jako integralną część społeczeństwa, wobec którego mają pewne zobowiązania. Realizacja długoterminowych celów, którym sprzyjają dobre relacje z otoczeniem oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku, skłania przedsiębiorstwa do wywiązywania się z zobowiązań prawnych, ale także inwestowania w kapitał ludzki, środowisko oraz rozwijanie relacji z wszystkimi interesariuszami [3], [7]. Wskazuje się przy tym, że w nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy możliwa jest symbioza wysokiej efektywności ekonomicznej z humanistycznymi i etycznymi regułami postępowania [7], [13].

Zmiany zachodzące w otoczeniu wymagają przekształceń metod zarządzania, przy czym o sukcesie przedsiębiorstwa, jego znaczeniu i prestiżu coraz częściej decydują takie czynniki społeczne, jak współdziałanie z pracownikami oraz dbałość o interes publiczny. Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim nawiązuje do założeń pragmatycznego idealizmu. Uwzględnienie potrzeb wszystkich interesariuszy przedsiębiorstwa jest oparte na założeniu, że warunkiem wzrostu w długiej perspektywie jest budowanie relacji z partnerami biznesowymi (kapitału społecznego), w tym także z pracownikami. To swoiste strategiczne partnerstwo musi być oparte na zaufaniu i wzajemności [8]. Jednym z zakresów społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa jest kształtowanie warunków w środowisku pracy, obejmujące takie kwestie, jak [18]:

- materialne wyposażenie stanowiska pracy,
- bezpieczne i higieniczne środowisko pracy,
- warunki socjalne,
- wymiar i organizację czasu pracy, a także
- społeczne stosunki pracy.

Kształtowanie warunków pracy w ramach strategii społecznej odpowiedzialności wymaga ciągłego monitorowania potrzeb i oczekiwań wobec pracy wyra-

zanych przez pracowników, badania satysfakcji z pracy, a przede wszystkim przestrzegania akceptowanych przez większość wartości i norm kulturowych, tworzących kulturę bezpieczeństwa [18]. Niezbędny jest sprawny system zarządzania, zwłaszcza zarządzania kapitałem ludzkim oraz coraz częściej uwzględnianie w procesach zarządzania standardów obowiązujących u outsourcera. Jeśli outsourcerem jest organizacja zarządzana z uwzględnieniem społecznej odpowiedzialności, to oczekuje postępowania zgodnego z jej kodeksem etycznym nie tylko od swoich pracowników, ale także od osób i firm współpracujących. W takim przypadku kodeks etyczny może stanowić integralną część kontraktu, a wewnętrzna polityka¹, procedury i wartości istotne dla outsourcera, obok zapewnienia zgodności działań z przepisami danego kraju i uwzględniania indywidualnych interesów pracowników, wyznaczają wymogi, którym muszą sprostać partnerzy outsourcingowi. Wśród nich znajdują się normy i zasady postępowania, sformalizowane w postaci obowiązujących procedur i podkreślające podstawowe prawa pracownicze do [12]:

- godziwego wynagrodzenia,
- sprawiedliwego traktowania i unikania dyskryminacji w procesie zatrudnienia,
- bezpieczeństwa i zdrowia,
- godziwych warunków pracy (czasu i materialnego środowiska pracy, chorób zawodowych),
- do informacji o bezpieczeństwie pracy,
- oczekiwania bezpieczeństwa pracy w rozsądnych granicach,
- ochrony zdrowia psychicznego i nietykalności osobistej,
- uczestnictwa w zasadniczych decyzjach dotyczących miejsca pracy i zatrudnienia.

Znakomitym przykładem narzucania przez outsourcera dostawcom usług outsourcingowych zasad społecznej odpowiedzialności biznesu jako podstawowego warunku współpracy jest *Kodeks etyki biznesowej 3M*.

Tabela 1. Zasady Kodeksu etyki biznesowej 3M, obowiązujące partnerów outsourcingowych w obszarze bezpieczeństwa

Czego należy przestrzegać
• Należy przestrzegać wszelkich stosownych przepisów i reguł związanych z ochroną środowiska, ochroną zdrowia i bezpieczeństwem, a także odpowiednich reguł firmy 3M. • Podczas wykonywania codziennych obowiązków i podejmowania decyzji biznesowych należy brać pod uwagę kwestie związane z bezpieczeństwem i ochroną zdrowia. • Sprzęt, urządzenia i procesy należy obsługiwać i utrzymywać w ruchu z zachowaniem wymogów bezpieczeństwa.

¹ Może to dotyczyć między innymi polityki antykorupcyjnej, bezpieczeństwa i poufności informacji, a nawet polityki dotyczącej aktywności politycznej.

• Należy uczestniczyć w programach szkoleniowych i edukacyjnych w zakresie zarządzania ryzykiem związanym ze zdrowiem i bezpieczeństwem zarówno w pracy, jak i poza nią. • Należy informować kierownictwo i współpracowników o potencjalnie niebezpiecznych warunkach pracy, a w razie potrzeby zamknąć jednostkę stwarzającą zagrożenie. • Należy reagować na uwagi dotyczące ochrony środowiska, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa zgłaszane przez innych pracowników, klientów lub sąsiadów i związane z działalnością firmy lub jej produktami.
Czego należy unikać
• Naruszania przepisów prawa i reguł firmy 3M w zakresie ochrony środowiska, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa. • Niezgłoszonych zagrożeń środowiskowych lub wypadków. • Niebezpiecznych czynności i warunków pracy. • Dostawców, kontrahentów outsourcingowych i usługodawców nie podzielających poglądów firmy 3M na kwestie ochrony środowiska, ochrony zdrowia i bezpieczeństwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Kodeks etyki biznesowej 3M, ss. 39-40.

Zgodnie z tym dokumentem „wszystkie jednostki firmy 3M mają obowiązek wymagać od każdej osoby trzeciej działającej w imieniu firmy, w tym od konsultantów, agentów, niezależnych wykonawców i niezależnych dostawców, przestrzegania odpowiednich reguł firmy. Kierownicy i pracownicy firmy 3M mają obowiązek:

- wymagać od osoby trzeciej przestrzegania odpowiednich reguł firmy 3M oraz zapewnić właściwe szkolenie, tak aby osoba ta rozumiała obowiązki wynikające z tych reguł,
- monitorować działania osoby trzeciej i podejmować konieczne kroki (włącznie z zerwaniem umowy), w przypadku jeśli osoba ta nie wywiązuje się ze swojego zobowiązania do przestrzegania reguł firmy 3M” [9].

W tabeli 1 przedstawiono konkretyzację zasad CRS obowiązujących dostawców firmy 3M dotyczących obszaru bezpieczeństwa.

Ponieważ 3M jest zaangażowana w tworzenie środowiska pracy, w którym szanuje się godność każdej jednostki, wszelkie przejawy niepożądanych zachowań, braku szacunku i braku profesjonalizmu ze strony pracowników 3M oraz pracowników firm outsourcingowych nie są tolerowane, nawet wówczas, gdy nie naruszają przepisów prawa [9].

3. Innowacyjność w sieciach outsourcingowych

Innowacyjność leży u podstaw tworzenia sieci w outsourcingu prac badawczo-rozwojowych (*Research & Development Outsourcing*) i procesów wiedzy (*Knowledge Process Outsourcing*), zapewniając outsourcerom tworzenie i roz-

wój nowych produktów, zwiększenie elastyczności, korzystanie z technologii wdrożonych wcześniej na innych rynkach, skrócenie czasu rozwoju produktu, dostęp do światowej klasy talentów oraz zmniejszenie kosztów zarządzania ryzykiem [4].

W outsourcingu tradycyjnym, w którym następuje powierzenie zewnętrznej firmie różnorodnych funkcji pomocniczych, podstawowym celem jest obniżenie kosztów działalności outsourcera. W ocenie uzyskanych efektów nacisk jest położony na zgodność z wymaganiami określonymi w kontrakcie. Dostawcy usług outsourcingowych mają małe pole manewru i niewiele zachęt dla kreowania innowacyjnych rozwiązań. Co więcej outsourcerzy od nich tego nie oczekują [17]. W odniesieniu do outsourcingu procesów produkcyjnych pojawianie się wielu bodźców zniechęcających organizację outsourcingową do innowacyjności jest „domeną” tych outsourcerów, dla których jedyną lub dominującą preferencją decyzyjną wdrożenia outsourcingu było obniżenie kosztów i przeniesienie odpowiedzialności na dostawcę usług. Takie, dość prymitywne dziś postrzeganie outsourcingu, jest równoznaczne z pełnym podporządkowaniem dostawcy outsourcerowi i z tego podporządkowania wynika.

Outsourcing w rozumieniu H.Minzberga kładzie nacisk na innowacyjność. Obniżenie kosztów nie jest celem tylko skutkiem procesu outsourcingu, mocno osadzonym w kulturze organizacyjnej, która powinna wspierać zmianę, którą outsourcing wprowadza².

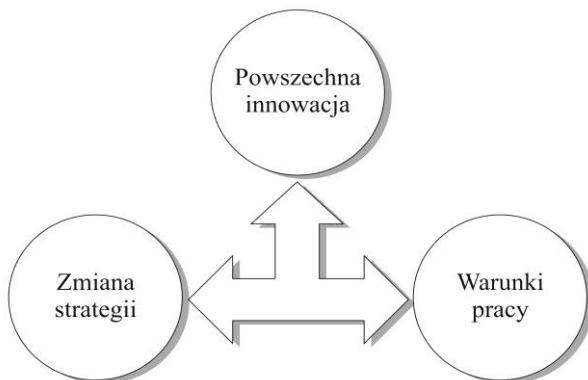
W outsourcingu opartym o zaangażowanie „outsourcing kładzie nacisk na nowe rozwiązania, na ciągłe udoskonalanie i na poszukiwanie lepszych sposobów wykonywania pracy” [17], zachęcając do kreatywności, dającej wyższą efektywność i przynoszącą wartość dodaną. Kluczowe znaczenie w inicjowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie oraz ich efektywnej realizacji odgrywają kompetencje pracowników. Działania reaktywne pracowników firm uczestniczących w sieciach outsourcingowych nie zapewniają osiągnięcia celów sieci, natomiast pożądane w sieci działania proaktywne nie mogą być wyłączną domeną pracowników działów B+R, ale muszą dotyczyć wszystkich pracowników [19]. Wykorzystanie kapitału wiedzy i doświadczeń, wynikających z udziału w różnych sieciach outsourcingowych, zwłaszcza w wymiarze outsourcingu stra-

² Współcześnie kierunki rozwoju i granice outsourcingu oraz jego odmiany offshoringu wyznaczają najlepsze firmy, które w dalszym ciągu korzystają z nich, aby wygrywać z konkurencją, ale nie w wyniku zmniejszania zatrudnienia i zwalniania ludzi dla oszczędności. Dzięki zlecaniu firmom zewnętrznym ściśle określonych elementów działalności przedsiębiorstw, które wcześniej wykonywali ich pracownicy, wiodące firmy szybciej i taniej wprowadzają innowacje, dzięki czemu mogą się szybciej rozwijać, zyskiwać większy udział w rynku i zwiększać zatrudnienie różnych specjalistów. – Zob. Friedman T.L., Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009, ss. 147, 456.

tegicznego, umożliwia dualny rozwój organizacji outsourcingowej. „Spełniając oczekiwania elastycznej, nadążającej za zmianami organizacji zlecającej, buduje zaufanie, owocujące partnerstwem strategicznym, a rozwijając kompetencje swoich pracowników i elastycznie zarządzając kapitałem ludzkim, sama staje się innowacyjną, kreującą nową jakość w usługach outsourcingu” [11].

4. Znaczenie innowacji społecznych w obszarze bezpieczeństwa pracy sieci outsourcingowych

G. Hamel, wskazując na trzy najważniejsze zadania współczesnych firm (rys. 1), wymienił obok potrzeby radykalnego przyspieszenia tempa zmian strategicznych dążenie do uczynienia z innowacji zjawiska naturalnego i powszechnego oraz stworzenie pracownikom satysfakcjonującego środowiska pracy [5].



Rys. 1. Wyzwania dla firm XXI wieku według G. Hamela

Źródło: Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 124.

Innowacje mają pozytywny wpływ na konkurencyjność, rentowność, produktywność oraz inne parametry ekonomiczne przedsiębiorstwa. Klienci oczekują od przedsiębiorstw nie tylko produktów i usług o wyższej jakości, ale także realizacji unikalnych i niezaspakajanych wcześniej potrzeb. Od procesów innowacyjności oczekuje się ponadto realizacji celów ogólnospołecznych, takich jak zwiększenie zatrudnienia, ochrona środowiska czy szeroko rozumiany rozwój społeczny [4].

Przez innowacje społeczne uczestnicy projektu TEPsIE (The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe)³ rozumieją „nowe pomysły (produkty, usługi, modele), które spełniają potrzeby społeczne i tworzą nowe relacje społeczne oraz współpracę między różnymi grupami interesów w społeczeństwie” [21].

Tworzenie innowacji wymaga umiejętności dopasowania zasobów przedsiębiorstwa do pojawiających się okazji. Zmiana systemu zarządzania wymaga także skoncentrowania się na kompetencjach pojedynczych pracowników oraz zespołów zadaniowych [14].

Z perspektywy wdrożonych w przedsiębiorstwach systemów zarządzania jakością celem wdrażania innowacji jest realizacja założeń polityki zarządzania jakością, środowiskiem i bezpieczeństwem pracy.

Uzasadniając potrzebę pobudzania przedsiębiorstw w kierunku szerszego stosowania innowacji społecznych, wymienia się [7]:

- potrzebę zwiększenia produktywności zasobów ludzkich,
- potrzebę rozwoju i lepszego wykorzystania kompetencji pracowników,
- osadzenie innowacji technologicznych w innowacjach społecznych jako warunek uzyskania pełni korzyści,
- większą efektywność innowacji społecznych.

Tabela 2. Czynniki wewnętrzne inicjujące proces innowacji w systemie zarządzania jakością

Działanie	Czynnik inicjujący
Audyty wewnętrzne	Działania doskonalące (zapobiegawcze, korygujące): audyty prowadzą do zidentyfikowania niezgodności, ich usunięcia lub poszukiwania nowych lepszych rozwiązań organizacyjnych, które mogą dotyczyć systemu zarządzania, procesu, produktu lub usługi, dostawców, technologii, kultury organizacyjnej i innych.
Monitorowanie procesów	Odstępstwa od stanu uznawanego w organizacji za wzorcowy pociągają za sobą wdrożenie zmian.
Ocena zgodności z wymaganiami prawnymi	Zidentyfikowane problemy: w wyniku okresowej samooceny zgodności działań przedsiębiorstwa w obszarze bezpieczeństwa wyrobu, procesów, środowiska, bezpieczeństwa pracy z obowiązującymi przepisami prawa, normami, standardami.
Przeglądy zarządzania	Decyzje najwyższego kierownictwa odnoszące się do ocen sformułowanych na przeglądach zarządzania zapewniają podjęcie niezwłocznych działań oraz ich skuteczność.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Łunarski, *Zintegrowane systemy zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2011, ss. 149-152.

³ Celem projektu TEPsIE jest opracowanie zasad, metod i narzędzi jako części strategii Unii Europejskiej na rzecz rozwoju społeczeństwa zorientowanego na innowacje.

W tabeli 2 przedstawiono wewnętrzne czynniki inicjujące procesy innowacji w systemach zarządzania jakością, podkreślając znaczenie audytów wewnętrznych oraz zdolności przedsiębiorstwa do ciągłego monitorowania procesów oraz identyfikowania niezgodności.

Wśród argumentów, przemawiających za wdrażaniem innowacji społecznych w przedsiębiorstwach w obszarze bezpieczeństwa, wymienia się:

- lepsze dopasowanie kompetencyjne pracowników,
- rozwój kompetencji pracowników i ich kreatywności,
- zachęcanie do osobistego rozwoju,
- wzrost znaczenia elastyczności pracy,
- wdrażanie elastycznej organizacji pracy i elastycznego czasu pracy,
- przyspieszenie absorpcji wiedzy i dzielenia się wiedzą,
- wzrost poczucia odpowiedzialności i zaangażowania,
- uzyskanie większej samodzielności (autonomii) pracowników,
- kształtowanie zdrowego środowiska pracy,
- umożliwienie godzenia pracy z życiem prywatnym.

W tak zakreślonym obszarze czynnikami zewnętrznymi, inicjującymi procesy innowacji, są przede wszystkim badania satysfakcji, oceny kompetencji i audyty zewnętrzne przeprowadzane przez klienta, a także systematyczne audyty nadzoru, jak to przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Czynniki zewnętrzne, inicjujące proces innowacji w systemie zarządzania jakością organizacji outsourcingowej

Działanie	Czynnik inicjujący
Badani satysfakcji klienta	• niezadawalająca ocena outsourcera uzyskanych efektów w stosunku do znaczenia jakie przypisywał poszczególnym czynnikom determinującym outsourcing procesu, • nieuzyskiwanie zakładanych korzyści krótkoterminowych, • nieuzyskiwanie spodziewanych korzyści długoterminowych, • odchylenie między znaczeniem dla outsourcera wartości biznesowych/racjonalnych/rozwojowych/moralnych a jego oceną tych wartości dostarczanych przez organizację outsourcingową.
Audyty certyfikacyjne i nadzoru	• stwierdzone niezgodności skutkują wdrożeniem działań naprawczych i korygujących, • stwierdzone potencjalne niezgodności powodują podjęcie działań zapobiegawczych, • poczynione spostrzeżenia mogą być traktowane jako potencjał organizacji outsourcingowej do doskonalenia SZJ/SZBP/SZŚ, • poszukiwanie lepszych rozwiązań organizacyjnych, wdrażanie zmian w systemach zarządzania, zmian procesowych, poprawa jakości wyroby/usługi.

Zewnętrzna ocena kompetencji	• zidentyfikowane przez outsourcera luki kompetencyjne pracowników organizacji outsourcingowej realizujących proces produkcyjny, • zidentyfikowane przez outsourcera u pracowników organizacji outsourcingowej realizujących proces produkcyjny nadwyżki kompetencyjne, • określanie/modyfikacja zestawu kompetencji istotnych dla jakości procesu, które powinny być oceniane.
Audyty zewnętrzne (drugiej strony)	• wyniki regularnych audytów przeprowadzanych przez zespół audytorów outsourcera lub na jego zlecenie przez wyspecjalizowaną firmę służą: ○ poprawie systemów zarządzania SZJ/SZBP/SZŚ w organizacji outsourcingowej, ○ budowie zaufania w sieci outsourcingowej, ○ kształtowaniu kompatybilnej kultury organizacyjnej.

Źródło: opracowanie własne.

Choć innowacja jest najczęściej kojarzona z postępem technicznym i kreowaniem zmian produktowych, w rzeczywistości nie musi mieć charakteru materialnego. Również nie wszystkie innowacje społeczne, które mogą być wdrożone w przedsiębiorstwie i przyczyniać się do, tak dobrze postrzeganej przez pracowników, poprawy warunków pracy, są związane ze zmianami technologicznymi i nakładami inwestycyjnymi. Innowacją mogą być także wdrożone idee, nowe wzory zachowań, a także unikatowe i wyjątkowe umiejętności. W tym kontekście A. Wojtczuk-Turek przytacza pogląd P. Druckera, który określał innowację jako proces, polegający na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz na ciągłej analizie możliwości, będących efektem zmian [20].

W tabeli 4 przedstawiono w trzech przekrojach cele innowacji społecznych w przedsiębiorstwie.

Tabela 4. Szczegółowe cele innowacji społecznych w przedsiębiorstwie

Cele społeczne
• Stymulowanie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa • Poprawianie pozycji konkurencyjnej • Budowanie kapitału ludzkiego dla potrzeb innowacji technologicznych
Cele organizacyjne
• Poprawa działania organizacji przez wzrost produktywności • Pełniejsze pozyskiwanie i wykorzystanie wiedzy • Przyspieszenie rozwoju nowych produktów i usług • Kształtowanie zaangażowanych postaw pracowników • Budowanie atrakcyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy

Cele pracownicze
• Poprawienie satysfakcji z pracy • Poszukiwanie równowagi praca – życie • Promowanie rozwoju osobistego • Zapewnienie poczucia bezpieczeństwa w zatrudnieniu • Formułowanie kodeksów etycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Jędrzych, Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych, PWN, Warszawa 2014, s. 106.

Przykładami innowacji społecznych z obszaru bezpieczeństwa i higieny pracy są [7]:

- poprawa warunków pracy w wyniku zmian technologicznych,
- poprawa warunków pracy w wyniku unowocześnienia parku maszynowego,
- poprawa organizacji pracy w wyniku wdrożenia innowacji organizacyjnych,
- wzrost zaufania, satysfakcji i bezpieczeństwa pracowników przez zastosowanie technologii ICT,
- zmniejszenie stresu przez prowadzenie audytów stresu.

Przykładami innowacji społecznych o charakterze niematerialnym w konkretnych procesach produkcyjnych, których realizację powierzono zewnętrznej firmie (organizacji outsourcingowej), są opracowanie i wdrożenie:

- systemu organizacji i bezpieczeństwa pracy,
- systemu autonomicznego bezpieczeństwa, czy
- poprawa warunków środowiska pracy w wyniku badania poziomu satysfakcji pracowników organizacji outsourcingowej.

Kluczowe, trudne do przecenienia dla innowacyjności przedsiębiorstw i dla rozwoju przedsiębiorczości jest znaczenie kapitału ludzkiego. Ponieważ istotnym elementem zachowań innowacyjnych jest kreatywność, organizacja powinna posiadać szczególną grupę pracowników wiedzy, atrybutami której jest tworzenie nowych idei i ulepszanie istniejących systemów, podejmowanie ryzyka poszukiwań nowych rozwiązań oraz zachęcanie innych pracowników do podobnych zachowań [2].

Innowacje społeczne są domeną organizacji sprzyjającej ludziom: odpowiedzialnej społecznie, przyjaznej ludziom i na nich zorientowanej. Wytyczając cele innowacji społecznych, organizacje te zmierzają w kierunku szerszej partycypacji, opierając swoją działalność na etyce. Kultura organizacji sprzyjającej ludziom jest oparta na zaufaniu, a jej fundament tworzą: podmiotowe traktowanie pracownika, poszanowanie odrębności poszczególnych osób oraz partnerskie relacje [1]. Przykładowe zakresy innowacji społecznych ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Szczegółowe zakres innowacji społecznych w przedsiębiorstwie w obszarze organizacji pracy i relacji pracowniczych

Organizacja pracy
• rozwijanie możliwości pracy zespołowej, pracy „razem”, • elastyczność zatrudnienia, • umożliwienie pracownikom definiowania czasu pracy, • stworzenie możliwości poświęcania części czasu pracy na rozwijanie nowych idei i pomysłów, • szerokie stosowanie technik ICT.
Relacje pracownicze
• zapewnienie udziału pracowników w formułowaniu celów przedsiębiorstwa, • zapewnienie udziału pracobiorców w podejmowaniu decyzji, • zapewnienie pracownikom dostępu do informacji, • budowanie kultury kapitału ludzkiego, • kreowanie kultury zaufania, • przyzwoleń na popełnianie błędów, • otwartość na nowe pomysły, • usamodzielnianie pracowników (autonomia, delegowanie uprawnień), • rozwijanie różnych form partycypacji pracowników.
Relacje z innymi
• współpraca z partnerami w sieci, • aplikowanie wdrożonych innowacji do innych sieci outsourcingowych, • współpraca z zapleczem naukowo-badawczym, • zaangażowanie organizacji w działania na rzecz społeczności, • wrażliwość na kwestie społeczne, • etyka w biznesie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Jędrych, Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych, PWN, Warszawa 2014, s. 106.

Zbudowanie innowacyjnej kultury przedsiębiorstwa wymaga posiadania kreatywnej kadry menedżerskiej. Kompetencje kadry menedżerskiej, związane ze współdziałaniem i współpracą w sieciach międzyorganizacyjnych, z sektorem badań i rozwoju, szkołami wyższymi oraz niezależnymi specjalistami, mają podstawowe znaczenie dla korporacyjnej przedsiębiorczości. Ważne są również te umiejętności innych twórczych pracowników, profesjonalistów, czy szerzej pracowników wiedzy⁴, które są specyficzne dla różnych sektorów. Istotna dla inno-

⁴ Pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystanie wiedzy. Zob. T.H. Davenport, *zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 22, por. M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 45.

wacyjności i przedsiębiorczości jest także rola pracowników wykonawczych, która nie powinna być zawężana do przestrzegania zdefiniowanych procedur, norm i standardów jakości, ponieważ to kompetencje i motywacje wszystkich pracowników decydują w dużym stopniu o konkurencyjności przedsiębiorstwa [10].

5. Podsumowanie

Jednym z zakresów społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa jest kształtowanie warunków środowiska pracy. W warunkach sieci outsourcingowej istotne znaczenie w tworzeniu innowacji społecznych w obszarze bezpieczeństwa pracy ma narzucanie partnerom outsourcingowych własnych standardów przez outsourcera i egzekwowanie ich stosowania jako warunku trwania partnerskich relacji i stabilności sieci. W tym kontekście omówiono istotne czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które inicjują procesy innowacji w systemach zarządzania organizacji outsourcingowej. Omawiane cele i zakresy innowacji zilustrowano przykładami możliwych aplikacji.

Literatura

- [1] **Baruk A.I.:** *Budowanie organizacji sprzyjającej ludziom w kontekście oczekiwań potencjalnych pracowników*, [w:] Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011, ss. 253-254.
- [2] **Berger L.A., Berger D.R.:** *The Talent management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing and Promoting Your Best People*, The McGraw-Hill Companies, New York 2004, ss. 6-8.
- [3] **Bazzichi O.:** *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, „Społeczeństwo” 2003, nr 3-4, 483-501.
- [4] **Gomułka M.:** *Wpływ innowacyjności na produktywność w sektorach przemysłowych i usługowych UE*, [w:] Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu, red. M.A. Weresa, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 143.
- [5] **Hamel G.:** *Moon Shots for Management*, “Harvard Business Review”, February 2009, s. 94.
- [6] **Horne J., Quinney C.:** *Outsourcing: Changing the face of UK R&D*, www.roke.co.uk [dostęp: 16.04.2014].
- [7] **Jędrzych E.:** *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, PWN, Warszawa 2014, ss. 39, 108-112, 115-116.
- [8] **Juchnowicz M.:** *Satysfakcja zawodowa pracowników: kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014, s. 30.

- [9] **Kodeks etyki biznesowej 3M** – *Uczciwość, zaufanie, reputacja: Każdy z Nas, Nasza Firma*, listopad 2011, s. 4, <http://multimedia.3m.com> (dostęp: 03.05.2014), s. 4, 41-42.
- [10] **Lichniak I.**: *Rozwój przedsiębiorczości w Polsce*, [w:] *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, red. I. Lichniak, Oficyna wydawnicza szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, s. 25.
- [11] **Onufer J.**: *Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji outsourcingowej*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. Jędrzych E., Lendzion J.P., Politechnika Łódzka, Łódź 2010, ss. 395-396.
- [12] **Paliwoda-Matiolańska A.**: *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 115.
- [13] **Penc J.**: *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Difin, Warszawa 2010, ss. 258-283.
- [14] **Poznańska K.**: *Outsourcing prac badawczo-rozwojowych – doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych*, [w:] *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*, red. M.A. Weresa, K. Poznańska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2011, ss. 215-244.
- [15] **Szymański W.**: *Kwestia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, red. I. Lichniak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 163.
- [16] **Szymański W.**: *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?* Difin, Warszawa 2011, ss. 187-188.
- [17] **Vitasek K., Ledyard M., Manrodt K.**: *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*, MT Biznes, Warszawa 2011, ss. 120-121.
- [18] **Walkowiak R.**: *Społeczna odpowiedzialność organizacji w obszarach funkcji personalnej*, [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Wrocław 2009, s. 23.
- [19] **Wojtczuk-Turek A.**: *Zachowania innowacyjne w pracy – badania nad organizacyjnymi czynnikami zaangażowania innowacyjnego*, [w:] *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*, red. B. Urbaniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, s. 237.
- [20] **Wojtczuk-Turek A.**: *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, ss. 69-70.
- [21] http://www.eitplus.pl/pl/eu_fp7_tepsie/2350/ [dostęp: 12.04.2014 r.].

SOCIAL ASPECTS OF OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT IN OUTSOURCING PROCESSES

Summary

One of the corporate social responsibility activities is creating working conditions. What is especially important in creation of social innovations within occupational safety area when working in outsourcing network conditions is

imposing outsourcer's own standards on partners. Meeting these standards is a condition for maintaining partner relations between the companies, and therefore stability of outsourcing network. Considering the above, this article presents both internal and external factors which lead to innovative processes in outsourcing organization's management systems. The innovation processes which are the subject of this paper are supported with examples of possible practical applications.

MARIUSZ ONUFER

**Katedra Rozwoju Kapitału Ludzkiego
Szkola Główna Handlowa w Warszawie**

ELASTYCZNY RYNEK PRACY W ŚWIECIE ZMIAN

W artykule są opisane elastyczne formy zatrudnienia. Każda z nich posiada wady i zalety, które zostały przedstawione. Nie ma możliwości wskazania uniwersalnego modelu zatrudnienia, który byłby odpowiedni dla każdego typu przedsiębiorstwa. Charakterystyczną słabością elastycznych form zatrudnienia jest mniejsza ochrona pracowników i zwiększony poziom niepewności. Pozytywnym zjawiskiem jest poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw dzięki poprawie efektywności organizacyjnej i kosztowej.

1. Wstęp

Dorobek naukowy obejmujący problematykę zatrudnienia nie jest satysfakcjonujący. Wpływ na niewystarczającą liczbę publikacji w tym obszarze ma skomplikowanie problemu oraz ciągle zmieniające się otoczenie ekonomiczne. Głównymi czynnikami wpływającymi na zatrudnienie i kształt rynku pracy są m.in. poziom konsumpcji i inwestycji, wysokość płacy minimalnej, poziom cen [1]. Pierwsze koncepcje dotyczące problematyki zatrudnienia powstawały w odmiennych realiach gospodarczych i stanowiły próbę opisu zjawisk kształtujących rynek pracy i powodujących występowanie bezrobocia. Przy ocenie wcześniejszych, ale i współczesnych koncepcji, należy uwzględnić zmieniające się otoczenie oraz postępujące zależności między gospodarkami światowymi na poziomie wcześniej nie obserwowanym. Należy zauważyć, że elastyczność relacji pracowniczych jako element kształtujący dopasowanie zasobów pracy do potrzeb gospodarki w żadnej teorii nie był poddany krytyce, jednak państwo nie wyzbyło się kontroli [2]. W niektórych natomiast elastyczność jest ukazana jako forma pozytywnie oddziałująca na poziom zatrudnienia w gospodarce. Nietypowe (elastyczne) formy zatrudnienia odpowiadają ponadto neoklasycznej koncepcji swobody rynkowej. Neoklasycy uznają sztywność zatrudnienia jako istotne źródło bezrobocia. Stosowanie nietypowych form zatrudnienia wpływa na elastyczność rynku pracy, co pozwala lepiej dopasować podaż pracy i popyt na nią. Zgodnie z paradygmatem neoklasycznym umożliwienie swobodnego stosowania nietypowych form zatrudnienia przyczyni się do zmniejszenia bezrobocia.

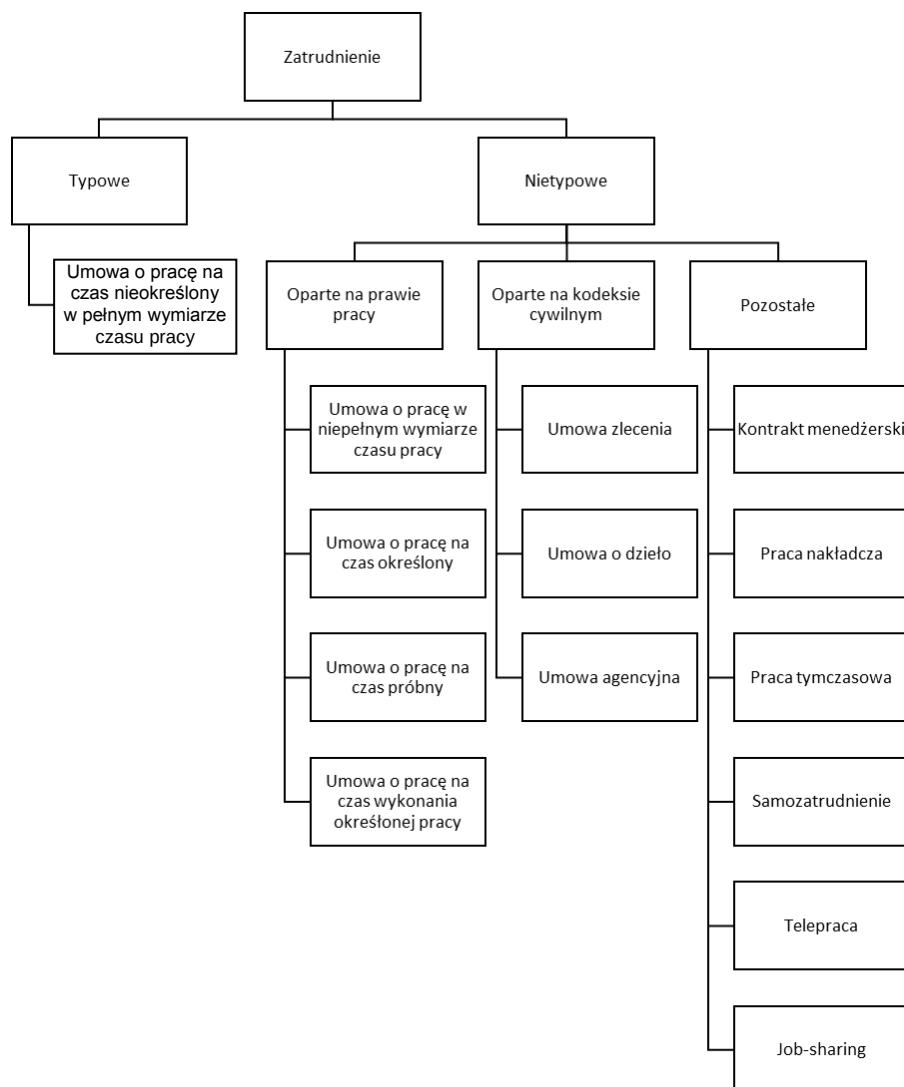
Z punktu widzenia pracodawców elastyczność pozwala na przystosowanie się przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków rynkowych oraz wciąż ulegającej zmianie technologii. Ponadto nietypowe formy zatrudnienia poprzez łatwiejsze wejście na rynek pracy pozwalają zabezpieczyć rynek przed negatywnymi zjawiskami wskazanymi w koncepcjach ekonomicznych, tj. zmniejszenie kapitału ludzkiego obserwowanego przez Beverdidge'a, zmniejszenie presji insiderów i poprawę sytuacji outsiderów zgodnie z teorią insider-outsider.

2. Formy zatrudnienia

W gospodarce opartej na wiedzy następuje rozwój informacyjnego paradygmatu pracy, którego cechą charakterystyczną stał się elastyczny i zróżnicowany czas pracy, jej przestrzenna dyslokacja oraz rozwój własnej działalności i związanej z tym odpowiedzialności za własne zabezpieczenie socjalne. Pozwala to formułować opinię, że istotą współczesnego bezpieczeństwa pracy przestaje być stabilność jednego, stałego miejsca pracy, a staje się stwarzanie elastycznego rynku pracy, zarówno po stronie popytu jak i podaży. Mimo, że podstawową i najczęściej stosowaną w Polsce formą zatrudnienia jest umowa o pracę, przedsiębiorstwa w obliczu globalnej konkurencji i rozwoju technologicznego stają przed koniecznością zmniejszania kosztów pracowniczych, w tym związanych z daninami publicznymi występującymi głównie w postaci podatków oraz systemu ubezpieczeń społecznych. Za typową formę zatrudnienia uznają się pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin. Wśród nietypowych form zatrudnienia można wyróżnić te, które stanowią odmianę umowy o pracę oraz te, które bazują na innej relacji niż stosunek pracy. W pracy przyjęto podział na następujące postaci nietypowych form zatrudnienia, tj. przewidziane przepisami prawa pracy, uregulowane normami prawa cywilnego oraz pozostałe, które wykorzystują zarówno mechanizmy prawa pracy, jak i prawa cywilnego, a także odwołują się do innych aktów prawnych, takich jak ustawa o swobodzie działalności gospodarczej.

Pojęcie nietypowych (elastycznych, atypowych) form zatrudnienia jest stosunkowo nowe w polskim otoczeniu gospodarczym. W efekcie często występują rozbieżności, a także kontrowersje w ich postrzeganiu. Pojawiającym się stereotypem jest natomiast wskazanie, że osoby zatrudnione na podstawie EFZ nie odczuwają więzi z pracodawcą, przez co ten model zatrudnienia miałby być mniej atrakcyjny dla pracodawców, którzy byłiby narażeni na częstą fluktuację zatrudnionych osób. Z tym stanowiskiem nie można się zgodzić. Nietypowe formy zatrudnienia pełnią w tym zakresie pełnią analogiczną rolę do umowy o pracę, różniąc się jedynie sposobem ich ukształtowania przepisami prawa w kierunku bardziej elastycznego modelu. Natomiast na więź z pracodawcą ma wpływ sposób uregulowania wzajemnych stosunków, m.in. zakres obowiązków, uprawnienia, zasady naliczania wynagrodzenia, satysfakcja z wykonywanej pra-

cy, a nie rodzaj łączącego stosunku [3]. W przeciwieństwie do umowy o pracę, która jest oparta na sztywnych regulacjach prawnych, nietypowe formy zatrudnienia dają zdecydowanie większą swobodę, co umożliwia ukształtowanie wzajemnych relacji w sposób satysfakcjonujący dla obu stron stosunku. Znajduje to bezpośrednie przełożenie na znaczący wzrost popularności tego rodzaju form zatrudnienia. Jednakże, z uwagi na brak obowiązku rejestracji umów cywilnoprawnych trudno w pełnym zakresie określić skalę tego zjawiska w Polsce.



Schemat 1. Podział form zatrudnienia stosowanych w Polsce

Źródło: opracowanie własne.

Na intensywny rozwój nietypowych form zatrudnienia oraz na rosnącą ich popularyzację zarówno wśród przedsiębiorców, jak i ich potencjalnych pracowników mają wpływ liczne czynniki, takie jak zakres obowiązków, posiadane uprawnienia, zasady ponoszenia odpowiedzialności, sposób wyliczania wynagrodzenia, elastyczność co do miejsca i czasu wykonywania świadczeń. Każda z form zatrudnienia, zarówno typowa w postaci umowy o pracę na czas nieokreślony w pełnym wymiarze godzin, jak i nietypowe formy zatrudnienia mają określone wady i zalety. W efekcie koniecznym jest dokonanie przeglądu poszczególnych nietypowych form zatrudnienia na tle właśnie wspomnianej umowy o pracę w najbardziej podstawowej postaci, tj. na czas określony w pełnym wymiarze pracy.

W rzeczywistości gospodarczej umowa o pracę zawarta na czas nieokreślony stanowi podstawową i najczęściej stosowaną formę zatrudnienia. Daleko idące funkcje ochronne stosunku pracy zawieranej w formie umowy o pracę oraz wiele innych praw pracowniczych występujących przy tej formie zatrudnienia trudno zastąpić korzystniejszymi rozwiązaniami dla pracownika. Zasady nawiązywania, realizowania i rozwiązywania stosunku pracy są regulowane przez ustawę z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Zgodnie z art. 22 k.p. przez nawiązywanie stosunku pracy pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca – do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem. Można sformułować następującą definicję stosunku pracy, tj. pod pojęciem stosunku pracy należy rozumieć dobrowolny stosunek prawny o charakterze zobowiązaniowym, zachodzący między dwoma podmiotami, z których jeden, zwany pracownikiem, jest obowiązany świadczyć osobiście i w sposób ciągły, powtarzający się, na rzecz i pod kierownictwem drugiego podmiotu, zwanego pracodawcą, pracę określonego rodzaju oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca zatrudniać pracownika za wynagrodzeniem. Umowa o pracę jest tego rodzaju dwustronną nazwaną czynnością prawną, której kwalifikacji prawnej dokonuje się metodą typologiczną, tj. poprzez analizę nasilenia w konkretnej umowie cech właściwych dla podstawy nawiązania stosunku pracy. Owe cechy swoiste stosunku pracy to: osobisty charakter zobowiązania pracownika, świadczenie pracy w warunkach podporządkowania, odpłatność pracy oraz ryzyko (osobowe, techniczne i ekonomiczne) podmiotu zatrudniającego. Jednocześnie ustawodawca zastrzegł, że przy spełnieniu powyższych przesłanek nie ma możliwości zastąpienia umowy o pracę inną umową. Tak więc, jeżeli świadczona praca spełnia warunki przypisane stosunkowi pracy możliwe jest ustalenie, że wiążąca strony umowa nie jest umową cywilnoprawną, a umową o pracę. Decydujące znaczenie mają więc cechy stosunku pracy określone w art. 22 § 1 k.p. oraz sformułowane przez doktrynę prawa pracy. Należy więc stwierdzić, że dla rozstrzygnięcia charakteru umowy o świadczenie pracy konieczne jest ustalenie, które z cech danej

umowy mają charakter przeważający. Pracownikami w rozumieniu Kodeksu pracy nie są osoby wykonujące pracę na podstawie umów typu cywilnoprawnego, np. umowy zlecenia, umowy o dzieło, umowy agencyjnej, kontraktu menedżerskiego, jednoosobowo prowadzące samodzielną działalność gospodarczą. Z analogiczną sytuacją mamy również do czynienia w przypadku osób zatrudnionych w tzw. służbach mundurowych, co dotyczy m.in. policjantów, funkcjonariuszy Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Straży Więziennej, Straży Granicznej, zawodowi żołnierze i funkcjonariusze Państwowej Straży Pożarnej, bowiem stosunki prawne, na jakich świadczą oni pracę, nie są stosunkami pracy, lecz stosunkami służbowymi o charakterze administracyjnym, które są regulowane przez tzw. pragmatyki służbowe. Odmienne również będzie w przypadku osób wykonujących pracę nakładczą. W doktrynie i judykaturze do najważniejszych cech stosunku pracy (wynikających bezpośrednio lub pośrednio z treści art. 22 k.p.), zaliczono dobrowolność, fakt, że jest to zobowiązanie wzajemne, osobiste świadczenie pracy, charakter odpłatny, wykonywanie pracy „pod kierownictwem” pracodawcy (czyli podporządkowanie pracownika w procesie wykonywania pracy), ciągłość (trwałość) świadczenia pracy, fakt, że stosunek pracy jest stosunkiem starannego działania w odróżnieniu od zobowiązań rezultatu, ponoszenie przez pracodawcę ryzyka w procesie pracy. Umowa o pracę musi określać rodzaj wykonywanej pracy, miejsce wykonywania pracy, wynagrodzenie odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia, którego wysokość nie może być niższa od obowiązującej płacy minimalnej, wymiar czasu pracy, termin rozpoczęcia pracy. Rodzaj wykonywanej pracy może być ustalany indywidualnie poprzez określenie obowiązków, stanowiska, funkcji, czy wykonywanego zawodu. Może również zawierać dokładne wyliczenie obowiązków pracownika, czyli określenie zakresu czynności mieszczących się w granicach umówionej pracy. Wynagrodzenie za pracę w pełnym wymiarze czasu nie może być niższe od płacy minimalnej. Jest ona ustalana corocznie na podstawie ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę. Wysokość tego wynagrodzenia jest ogłaszana w Dzienniku Urzędowym Rzeczypospolitej Polskiej „Monitor Polski” w drodze obwieszczenia Prezesa Rady Ministrów do 15 września każdego roku. Przedsiębiorca, zawierając umowę o pracę, ponosi ryzyko gospodarcze, produkcyjne oraz osobowe związane z wykonywanymi przez pracownika czynnościami. Oznacza to, że nieosiągnięcie pożądanego efektywności, czy rezultatów nie może mieć wpływu na prawo pracownika do wynagrodzenia w sytuacji, gdy wykonywana praca była sumienna i staranna. Ryzyko techniczno-organizacyjne polega na tym, że skutki zakłócenia w procesie pracy, a nawet przestojów, obciążają pracodawcę. Pracownik otrzymuje bowiem wynagrodzenie ze względu na wykazaną gotowość do pracy. Ryzyko osobowe wiąże się z wadliwością wykonywania przez pracownika pracy, jeżeli jest ona przez niego niezawiniona. Mimo takiej wadliwości pracownik zachowuje z reguły prawo do wynagrodzenia za wykonaną przez siebie pracę.

W art. 22 § 1 k.p. została określona kluczowa w tej formie zatrudnienia zasada podporządkowania organizacyjnego pracownika pracodawcy w procesie zatrudnienia. Podporządkowanie jest tutaj rozumiane jako obowiązek osobistego wykonywania pracy w zespole zorganizowanym przez pracodawcę, w ściśle oznaczonym miejscu i czasie. Treścią umowy o pracę jest, w konsekwencji przyjętego unormowania, zobowiązanie się pracownika do wykonywania określonej pracy za wynagrodzeniem. Umowa o pracę posiada cechy stosunku zobowiązaniowego, tzn. jest dwustronnie zobowiązująca, konsensualna i odpłatna. Posiada jednak również cechy wyróżniające ją od innych stosunków zobowiązaniowych, w szczególności zaś od umowy o dzieło, uregulowanej w art. 627 i nast. Kodeksu cywilnego, od umowy zlecenia uregulowanej w art. 734 i nast. k.c., czy też od umowy agencji uregulowanej w art. 758 i nast. k.c. Decydującym kryterium odróżniającym umowę o pracę od innych umów jest świadczenie, wykonywanie pracy określonego rodzaju – przez którą należy rozumieć zasadnicze obowiązki pracownika oraz miejsce i czas wykonywania pracy – pod kierownictwem pracodawcy. Pracownik jest więc obowiązany świadczyć pracę w zorganizowanym zespole pracowniczym, podporządkowanym pracodawcy w granicach wynikających z charakteru pracy i potrzeb pracodawcy oraz zastrzeżonych ustawowo praw pracownika. Zasada podporządkowania jest jedną z podstawowych cech odróżniających stosunek pracy od stosunku opartego na umowie dzieła, zlecenia czy agencji. Osoba zatrudniona na podstawie umowy o pracę posiada wiele uprawnień, takich jak prawo do wypoczynku, prawo do zrzeszania się czy zasada zaspokajania przez pracodawcę potrzeb bytowych, socjalnych i kulturowych stosownie do możliwości pracodawcy. Wszystkie normy przewidziane przepisami prawa pracy mają charakter norm jednostronnie bezwzględnie obowiązujących (art. 9 k.p.). Zgodnie z tzw. zasadą uprzywilejowania pracownika postanowienia aktu znajdującego się na niższym szczeblu w hierarchii źródeł prawa pracy nie mogą być dla pracownika mniej korzystne niż przepisy prawa pracy. Nie bez znaczenia są również przepisy regulujące zasady ponoszenia odpowiedzialności. Zgodnie z art. 119 k.p. odszkodowanie ustala się w wysokości wyrządzonej szkody, jednak nie może ono przewyższać kwoty trzymiesięcznego wynagrodzenia przysługującego pracownikowi w dniu wyrządzenia szkody. Tylko w przypadku, gdy pracownik umyślnie wyrządził szkodę, jest obowiązany do jej naprawienia w pełnej wysokości. W przypadku sporu z pracodawcą pracownik jest również na uprzywilejowanej pozycji, bowiem właściwym do rozpatrzenia sporu jest sąd pracy, który proceduje w oparciu o propracownicze regulacje. Przede wszystkim pracownik albo nie ponosi, albo ponosi w niewielkim zakresie koszty procesu. Postępowanie to jest prowadzone w oparciu o przepisy regulujące postępowanie odrębne w sprawach z zakresu prawa pracy i ubezpieczeń społecznych, gdzie ustawodawca traktuje pracownika w sposób uprzywilejowany, nakładając z tego tytułu na sąd liczne obowiązki. Najbardziej typową odmianą umowy o pracę, obok umowy o pracę na okres próbny, umowy

o pracę na czas określony, w tym również umowy na zastępstwo (tj. na czas usprawiedliwionej nieobecności w pracy innego pracownika) oraz umowy o pracę na czas wykonania określonej pracy, jest umowa o pracę na czas nieokreślony. Umowa o pracę na czas nieokreślony jest najbezpieczniejszą umową dla pracownika, zapewniającą mu największą ochronę przed jej wypowiedzeniem przez pracodawcę. Wypowiedzenie tej umowy wymaga bowiem podania prawdziwej i konkretnej przyczyny (art. 30 § 4 k. p.). Jednak umowa ta z uwagi na opisaną powyżej zasadę uprzywilejowania pracownika w znaczny sposób ogranicza swobodę kształtowania treści łączącego strony stosunku prawnego.

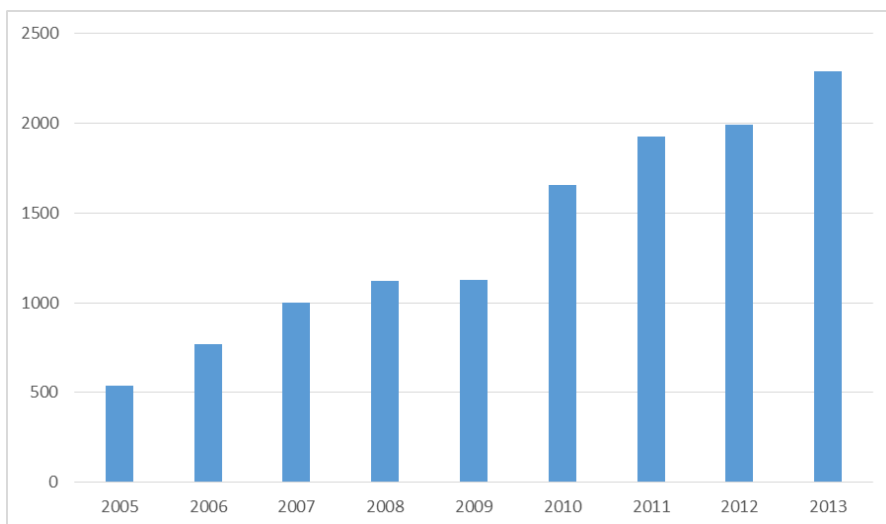
Tabela 1. Porównanie umów cywilnoprawnych z umową o pracę

	Umowa o pracę	Umowa zlecenie	Umowa o dzieło	Umowa agencyjna
Podstawowa regulacja prawna	Kodeks pracy	Kodeks cywilny art. 734-751	Kodeks cywilny art. 627-646	Kodeks cywilny art. 758-764
Reguły podporządkowania	Silne podporządkowanie	Słabsze podporządkowanie	Słabsze podporządkowanie	Słabsze podporządkowanie
Typ umowy	Starannego działania	Starannego działania	Rezultatu	Starannego działania
Ryzyko gospodarcze	Ponosi pracodawca	Ponosi zlece-niobiorca	Ponosi zlece-niobiorca	Ponosi agent
Obowiązek świadczenia pracy	Występuje obowiązek osobistego świadczenia pracy	Pracę można powierzyć osobie trzeciej, gdy pozwala na to umowa	Pracę można powierzyć osobie trzeciej, gdy pozwala na to umowa	Pracę można powierzyć osobie trzeciej, gdy pozwala na to umowa
Odpłatność	Zawsze odpłatna z określonym wynagrodzeniem	Może być bezpłatna	Zawsze odpłatna	Zawsze odpłatna
Okres wypowiedzenia	W zależności od rodzaju umowy od 2 tyg. do 3 miesięcy	Brak wypowiedzenia, jeżeli umowa go nie przewiduje	Brak wypowiedzenia, jeżeli umowa go nie przewiduje. Występuje obowiązek zapłaty za częściowo wykonaną pracę	W zależności od czasu trwania umowy od 1 do 3 miesięcy
Oplaty sądowe w zakresie dochodzenia roszczeń z tytułu wynagrodzeń	Przy kwocie sporu do 50 000 zł Skarb Państwa	Przyjmujący zlecenie	Przyjmujący zamówienie	Agent

Źródło: opracowanie na podstawie E. Bąk, *Nietypowe formy zatrudnienia* [4].

Zaprezentowane porównanie wskazuje główne korzyści związane ze stosowania cywilnoprawnych form zatrudnienia. Przede wszystkim umowy te bazują na swobodzie umów i pozwalają w sposób dowolny uregulować wzajemne uprawnienia i zobowiązania stron. W efekcie relacje są bardziej elastyczne i mogą dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości. Każda z tych form opiera się na mniejszym podporządkowaniu niż ma to miejsce przy umowie o pracę. Osoba wykonująca zlecone zadanie może w sposób dowolny kształtować czas, w którym pracuje, czy też miejsce, bowiem celem jest osiągnięcie określonego rezultatu. Dzięki temu może obsługiwać więcej niż jeden podmiot. Umowa o dzieło daje dodatkową korzyść, gdyż pracodawca wypłaca wynagrodzenie jedynie w przypadku odbioru oczekiwanego dzieła. Korzystne są również regulacje dotyczące wypowiedzenia, które z wyjątkiem umowy agencyjnej pozwalają rozwiązać umowę w każdej chwili. Umowy cywilnoprawne mają również pewne wady. Do najważniejszych należy przede wszystkim właśnie brak ochrony przed rozwiązaniem umowy, brak pewności co do wynagrodzenia i ponoszenie ryzyka ekonomicznego, pełna odpowiedzialność odszkodowawcza oraz brak uprzywilejowania w sporze sądowym ze zleceniodawcą, który najczęściej jest profesjonalistą. Jednakże w przypadku niektórych relacji, czy też wykonywanych zawodów umowy te stanowią właśnie bardzo dobrą alternatywę dla umowy o pracę i umożliwiają uregulować wzajemne relacje między stronami w sposób satysfakcjonujący dla obu stron [5].

Ważne są również bardzo duże obciążania ponoszone przez pracownika i pracodawcę w postaci podatków oraz tytułem zabezpieczenia społecznego. Spowodowało to, że rynek pracy zwrócił się w kierunku alternatywnych form zatrudnienia, zarówno tych przewidzianych przepisami prawa pracy, jak i prawa cywilnego. Na podstawie danych statystycznych dotyczących agencji zatrudnienia, które oferują elastyczne formy zatrudnienia systematycznie, widoczna jest coraz większa powszechność tego zjawiska. Agencje zatrudnienia opierające swoją działalność na elastycznych formach odnotowują stale zwiększające się obroty, co jest spowodowane także rosnącym zainteresowaniem przedsiębiorców alternatywnymi możliwościami pozyskiwania zasobów ludzkich do wykonywanych zadań.



Wykres. Obroty zrzeszonych agencji zatrudnienia zrzeszonych
w latach 2005-2013

Źródło: opracowanie na podstawie Polskie Forum HR, Rynek agencji zatrudnienia
w 2013 roku [6], 2014, s. 8.

W 2005 roku całkowite obroty zrzeszonych agencji zatrudnienia wyniosły 537 mln zł. W każdym następnym roku obroty agencji rosły. W 2010 roku wynosiły 1,7 mld zł, w 2012 1,9 mld zł, a w 2013 roku było już na poziomie 2,3 mld zł. Rośnie również liczba agencji zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Agencji Zatrudnienia. Istotny spadek w 2008 roku był związany z kryzysem gospodarczym, który miał negatywny wpływ na wszystkie gospodarki w tym Polską.

3. Podsumowanie

W zakresie relacji pracownika z pracodawcą podstawową formę zatrudnienia stanowi umowa o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy zawarta na czas nieokreślony. Jednakże polskie prawo dopuszcza możliwość stosowania szeregu form zatrudnienia w postaci elastycznych form zatrudnienia opartych lub wzorowanych na przepisach prawa cywilnego lub prawa pracy, które stanowią alternatywę dla typowej umowy o pracę. Nietypowe formy zatrudnienia w zależności od ich rodzaju posiadają pewne wady i zalety zarówno z punktu widzenia pracownika, jak i pracodawcy. Charakterystyczną słabością elastycznych form jest mniejsza ochrona pracowników i zwiększony poziom niepewności. Istotne pozostają standardy ochrony zatrudnienia, bez których skuteczny rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie nie będzie możliwy. Stan prawny obejmujący poszczególne

formy zatrudnienia jest niezwykle ważny dla rozmiarów popularności i wyboru konkretnych form zarówno przez pracodawców, jak i osoby zatrudnione. Obowiązujące przepisy powinny przede wszystkim odpowiadać realnym potrzebom zarówno pracodawców, jak i pracobiorców, aby wspierać rozwój zatrudnienia. W świetle teorii ekonomii, a także informacji dotyczących różnych form zatrudnienia można zauważyć, że dzięki stosowaniu nietypowych form zatrudnienia przedsiębiorstwa zwiększają swój poziom elastyczności. Pozytywnym zjawiskiem jest poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw korzystających z nietypowych form zatrudnienia spowodowana uzyskaniem elastyczności organizacyjnej i kosztowej. Przedsiębiorcy, ale również pracownicy oczekują swobody, oznaczającej możliwość dopasowania formy do aktualnych potrzeb. Ponieważ te z czasem mogą się zmieniać, również regulacje prawne powinny umożliwiać reakcję w przypadku ich wystąpienia. Dzięki temu, że elastyczne formy zatrudnienia pozytywnie wpływają na rozwój przedsiębiorstwa, pracownicy osiągają zwiększony poziom bezpieczeństwa posiadania pracy, czemu nie służą regulacje usztywniające stosunek pracy.

W efekcie stanąć należy na stanowisku, że elastyczne formy zatrudnienia stanowią korzystne uzupełnienie dla klasycznej pracy podporządkowanej. Dają bowiem pracodawcom możliwość zatrudnienia pracownika bez ograniczeń charakteryzujących umowę o pracę zawartą na czas nieokreślony świadczoną w pełnym wymiarze czasu pracy. Korzyści z ich stosowania mogą osiągać zarówno pracodawcy, jak i pracownicy, którzy dzięki stosowaniu nietypowych form zatrudnienia także mogą osiągać większą elastyczność na rynku pracy. Stąd stosowanie nietypowych form zatrudnienia powinno stanowić uzupełnienie dla tradycyjnych umów o pracę, co przyczyni się do rozwoju rynku pracy w Polsce i zmniejszenia bezrobocia.

Literatura

- [1] **Onufer M.:** *Polityka zatrudnienia – między państwem a rynkiem*, [w:] Kalina-Prasznicek U. (red.), *Państwo i rynek. Obszary zawodności*, GASKOR, 2011, s. 264.
- [2] **Szurgacz H.:** *Kształtowanie warunków pracy przez pracodawcę. Możliwości i granice*, Difin, Warszawa 2011, s. 46.
- [3] **Wiśniewski J.:** *Różnorodne formy zatrudnienia*, Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 56.
- [4] **Bąk E.:** *Nietypowe formy zatrudnienia*, C.H. Beck, Warszawa 2009, ss. 58-59.
- [5] **Drela K.:** *Formy zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2011, ss. 94-98.
- [6] **Polskie Forum HR,** *Rynek agencji zatrudnienia w 2013 roku* [6], 2014, s. 8.

FLEXIBLE LABOUR MARKET IN THE LIGHT OF REGULATION IMPACTS

Summary

The article presents flexible forms of employment. Advantages and disadvantages of flexible work for employers and employees have also been analysed. It is difficult to indicate an optimal model of employment, which would fully work for all different types of companies. A typical limitation of flexible forms of employment is lower protection against dismissal and increased job insecurity. At the same time, flexible labour markets help keep costs down for companies. Companies can improve their competitiveness thanks to organisational and cost effectiveness.

AGNIESZKA RESZKA

Kierunek Zarządzanie

**Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Administracji
w Lublinie**

TRENDY W MOTYWOWANIU – WPŁYW NA PRACOWNIKÓW, NORMA CZY KONIECZNOŚĆ

Motywowanie do pracy to jedna z najważniejszych, a jednocześnie najtrudniejszych, funkcji zarządzania. W artykule skoncentrowano się na analizie budowy przewagi konkurencyjnej firmy poprzez rozwój i doskonalenie zasobów ludzkich. Potrzeba wykorzystywania nowoczesnych narzędzi w motywowaniu i pobudzaniu zaangażowania pracowników do pracy zapewnia podniesienie potencjału ludzkiego firmy.

Problematyka ta nabiera coraz większego znaczenia w okresie zmian społecznych i gospodarczych, jakie dokonują się na polskim rynku pracy. Dowiedziono, że trwałą, silną pozycję i konkurencyjność firma uzyskuje dzięki znaczącym rezultatom działań pracowników. Z kolei ich osiągnięcia zależą w głównej mierze od motywacji. W teorii kierowania zespołami ludzkimi formułuje się nawet tezę, że przydatność zawodowa jest mierzona tym, co pracownik wnosi w rozwój firmy, jest ona funkcją jego kwalifikacji i motywacji. Obie te wartości muszą się wzajemnie wspomagać, a człowiek źle motywowany może być dla przedsiębiorstwa mało przydatny, choćby miał wysokie kwalifikacje.

1. Motywowanie w organizacji

Pojęcie motywacji jest związane z psychologią ludzką. Motywacja, bowiem powstaje w umyśle ludzkim i kierkuje wszystkie zachowania i działania jednostki na określone cele. Na skutek motywacji działania człowieka mają charakter zamierzony, celowy i stały, a ich celem jest zmniejszenie pewnego napięcia motywacyjnego. Motywacja jest źródłem zwiększonego wysiłku jednostki i w zasadzie każde celowe działanie ludzkie jest związane z pierwotnym motywem motywacyjnym. Motywacja powstaje na skutek istnienia wielu czynników mo-

tywujących człowieka do działania. Sam proces motywacyjny możemy podzielić na kilka kolejnych etapów¹:

- etapu wzbudzenia energii organizmu,
- etapu nadania wysiłkowi ludzkiemu określonego celu i kierunku,
- zastosowania selekcji wobec bodźców występujących w otoczeniu jednostki,
- kontynuowaniu zadań podjętych w celu osiągnięcia celu aż do momentu, gdy nie znikną zaspokojone pierwotne motywy działań.

Proces motywacji wymaga zaistnienia dwóch równoczesnych warunków. Przede wszystkim człowiek musi widzieć potencjalne korzyści na skutek podjętych działań. Po drugie jednostka ludzka musi ocenić prawdopodobieństwo osiągnięcia założonego celu, jako większe niż zero. W teorii zarządzania nie ma jednoznacznej definicji pojęcia motywacji. Motywację traktuje się, jako: atrybut świadomości człowieka, jako cechę, która uzasadnia aktywizację działania bądź jego zaniechania, albo jako synonim motywowania. W sensie psychologicznym motywacja to pobudzenie potrzeby organizmu do zaspokojenia określonej potrzeby – często bardzo indywidualnej². W ujęciu czynnościowym motywacja jest procesem oddziaływania na ludzi w celu spowodowania ich pożądanych zachowań³. W przypadku organizacji motywowanie charakteryzuje się specyficznymi celami oraz systemowym charakterem oddziaływania na pracowników. Motywacja zawsze zmierza do osiągnięcia celów istotnych dla całej organizacji⁴.

H. Gasiul wyjaśnia, że motywacja stanowi istotną wskazówkę do analiz psychologii osobowości, gdyż dzięki motywacji można zrozumieć przyczyny zachowań ludzi oraz w ten sposób lepiej zrozumieć osobowość danej jednostki ludzkiej⁵.

Motywacja w przedsiębiorstwie pełni szereg istotnych funkcji i stanowi podstawowy element polityki kadrowej firmy⁶. Wśród funkcji motywacji można wyróżnić funkcje ekonomiczne, społeczne, organizacyjne i osobowe. Funkcje ekonomiczne motywacji wyrażają się w możliwości osiągania wyników ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Dzięki motywacji pracownicy wykonują określoną pracę i przez to możliwe jest osiągnięcie określonego rezultatu w sensie

¹ J. Reykowski, *Emocje, motywacja, osobowość*, [w:] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia ogólna*, t. 2, PWN, Warszawa 1992, s. 39.

² S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 426.

³ M. Czerska, *Motywacja*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Organizacja i zarządzanie*, TNOIK, Toruń 2002, ss. 92-110

⁴ R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem – Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 107.

⁵ H. Gasiul, *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007, s. 221.

⁶ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010, ss. 173-175.

ekonomicznym⁷. Poprzez istnienie systemu motywacji przedsiębiorstwo uzyskuje zdolność do generowania przychodów i zysków, walki konkurencyjnej na rynku i zdobywania nowych klientów.

Drugą istotną funkcją motywacji jest funkcja organizacyjna, która najwyraźniej ujawnia się w zdolności firmy do jednoczenia się wobec określonego celu działania i osiągania go. Podstawową funkcji motywacji jest zachęta do działania. Tylko poprzez działanie człowiek zabezpiecza swoje najbardziej niezbędne potrzeby. W przypadku organizacji sformalizowanej, jaką jest przedsiębiorstwo, motywacja spełnia rolę zasadniczą w zakresie skuteczności jej działania. Oddziaływanie motywacyjne na załogę spełnia co najmniej dwa cele – wzbudza energię członków organizacji oraz kierunkuje wysiłek ludzki na jeden wspólny cel⁸.

Cele organizacyjne mogą mieć charakter finansowy jak np. zysk, przychody, wartość rynkowa firmy jak i cele marketingowe, jak np. udział w rynku, itp. Motywacja powoduje także, że przedsiębiorstwo nie traci spójności organizacyjnej i to nawet w sytuacji kryzysu. Motywacja jest, zatem, elementem stabilizującym, zabezpieczającym firmę przez rozpadem lub bezwładem organizacyjnym w sytuacji kryzysu lub stagnacji. Motywacja podtrzymuje zachowania pracowników i nie pozwala im na przedkładanie partykularnych interesów nad zbiorowy interes organizacji.

Inną funkcją motywacji jest funkcja społeczna, która wyraża się w zachęcaniu, propagowaniu lub wymuszaniu na pracownikach określonych zachowań wobec innych pracowników w ramach stosunku pracy. Motywacja nagradza (wzmacnia) lub karze (osłabia) określone zachowania pracownicze i przez to kształtuje całokształt relacji międzypersonalnych w organizacji i tworzy kulturę organizacyjną. Tworzy także wzorce do naśladowania jak choćby wzorzec do zachowań innowacyjnych. Wreszcie motywacja spełnia funkcje osobowe, gdyż zaspokaja potrzeby ludzkie.

Funkcje ekonomiczne motywacji wyrażają się w możliwości osiągania wyników ekonomicznych przez przedsiębiorstwo. Dzięki motywacji pracownicy wykonują określoną pracę i przez to możliwe jest osiągnięcie określonego rezultatu w sensie ekonomicznym⁹.

Poprzez istnienie systemu motywacji przedsiębiorstwo uzyskuje zdolność do generowania przychodów i zysków, walki konkurencyjnej na rynku i zdobywania nowych klientów. Efektywna motywacja w ujęciu zarządczym to oddziaływanie na pracownika, w taki sposób, aby jego chęć osiągnięcia celu była jak największa

⁷ A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Wyd. One Press, Gliwice 2003, ss. 133-134.

⁸ B. Skuza, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 202.

⁹ A. Dejnaka, *Zasoby ...*, op. cit., ss. 133-134

i trwała jak najdłużej, gdyż powoduje to wzrost wydajności i jakości pracy¹⁰. Ponieważ przedsiębiorstwo ponosi pewne koszty motywacji to można opisać efektywność motywacji poprzez odniesienie efektów ekonomicznych w porównaniu do poniesionych kosztów.

2. Wzrost znaczenia pozafinansowych narzędzi motywacyjnych

Skuteczność systemu motywowania pracowników zależy w dużej mierze od realizacji funkcji motywacyjnej w miejscu pracy. Narzędziem, które doskonale nadaje się do przeprowadzenia tego zadania, jest uporządkowany system motywacyjny – odpowiednio ułożony zbiór narzędzi motywowania i czynników motywacyjnych powiązanych ze sobą i tworzących swoistą całość. Istnieje wiele definicji systemu motywacyjnego. Zdaniem A. Szałkowskiego system motywacyjny stanowi pewną całość, ściśle określoną i zwięźle opisaną, która pozwala organizacji na aktywizację pracownika oraz podtrzymanie poziomu tej pracowniczego aktywności zawodowej¹¹. Bardzo podobnie uważają J.A.F. Stoner, C. Wankel, zdaniem których system motywacyjny jest zbiorem różnych i powiązanych ze sobą elementów stanowiących całość, a celem tego systemu jest kształtowanie takich warunków, które nakłonią pracowników do wykonania zadań ważnych do organizacji¹².

Zgodnie z powyżej podanymi definicjami system motywacyjny składa się z wielu różnych elementów, ale wzajemnie powiązanych ze sobą. Ponadto powinien uwzględniać specyfikę przedsiębiorstwa oraz specyficzne i indywidualne uwarunkowania panujące na danym stanowisku pracy.

Instrumenty motywacyjne można podzielić na dwie grupy¹³:

- instrumenty materialne, czyli takie, które mają postać materialną, czy to w formie gotówki (system płacowy) czy też innych świadczeń pracowniczych jak np. przydzielony samochód służbowy, dodatkowe wyposażenie stanowiska pracy,
- czynniki niematerialne, które nie występują w formie materialnej jak np. relacje z przełożonym, więzi emocjonalne, atmosfera w pracy, praca zespołowa, organizacja pracy, ocenianie, nagrody, awanse, różnorodność pracy, itp.

¹⁰ A. Sowińska, *Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 141.

¹¹ A. Szałkowski, *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 52.

¹² J.A.F. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 367.

¹³ A. Szałkowski, *Wprowadzenie ...*, op. cit., s. 157.

Do najważniejszych czynników materialnych zalicza się wynagrodzenie pracownika. Całkowite wynagrodzenie pracownika składa się z różnych elementów częściowych zwanych składnikami wynagrodzenia, które tworzą wewnętrzną strukturę wynagrodzenia¹⁴. Istnieją różne sposoby kategoryzacji czynników motywacji, przy czym najczęściej dzieli się ją na finansowe i pozafinansowe oraz płacowe i pozapłacowe.

Do grupy instrumentów motywacji pozafinansowej zalicza się¹⁵:

- nagrody niepieniężne i materialne, których wspólną cechą jest fakt, że przedsiębiorstwo ponosi pewien koszt na realizację określonego instrumentu motywacji, np. w postaci dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych dla pracowników, czy też programu socjalnego firmy, finansowania szkoleń i edukacji itp.,
- nagrody niematerialne w sferze organizacyjnej, w tym zwłaszcza ocenianie i awans pracownika, przydział nowych zadań, zwiększenie zakresu władzy, samodzielności w pracy, dostępu do informacji, zabezpieczenie stanowisk pracy,
- nagrody w sferze psychologiczno-społecznej, w tym między innymi: nagradzanie pochwałami, dyplomami, wyrażanie uznania, praca zespołowa, ogólna atmosfera, związki emocjonalne, misja i cele firmy, renoma przedsiębiorstwa, wyniki finansowe i sukcesy firmy, ale także pewność zatrudnienia,
- aspekty sfery techniczno-socjalnej, powiązane z nowoczesną technologią, ale także z ogólnymi socjalnymi warunkami pracy (bezpieczeństwo, obciążenie pracą i warunki środowiskowe).

Warto także zauważyć, że motywacja pozafinansowa charakteryzuje się kilkoma cechami bardzo różniącymi ją od motywacji płacowej.

Tymi cechami są między innymi¹⁶:

- indywidualizm i duże zróżnicowanie sposobów oddziaływania na pracownika, możliwe jest stosowanie indywidualnych programów motywacyjnych zarówno do pojedynczych pracowników jak i wybranych grup pracowników,
- niski poziom formalizacji technik – za każdym razem trzeba oddzielnie konstruować program i jest to pracochłonne, a często nagrody przydzielane są całkowicie uznaniowo,
- brak ciągłości technik – po pewnym okresie wdrożony instrument wygasa,

¹⁴ Z. Jacukowicz, *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa 1994, s. 98.

¹⁵ G. Gruszczyńska-Malec, *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1999 nr 5, ss. 18-20.

¹⁶ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Wyd. Placet, Warszawa 2008, ss. 210-212.

- taniość – instrumenty motywacji pozafinansowej w wielu przypadkach nie rodzą żadnych dodatkowych kosztów,
- duża skuteczność – instrumenty pozapłacowe mają większą skuteczność, o ile są dobrane indywidualnie według wcześniejszego rozpoznania potrzeb pracowników,
- wielofunkcyjność – niektóre z technik stanowią element innych systemów pozamotywacyjnych – zarządzania wiedzą, zarządzania innowacjami, polityka jakości, które najczęściej zwiększają potencjał zasobów ludzkich¹⁷.

W Polsce, pomimo niewątpliwych zalet, motywacja pozafinansowa jest relatywnie rzadko stosowana – najczęściej w dużych przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym, które przenoszą procedury personalne do oddziałów w Polsce¹⁸. Niedocenianie motywacji pozapłacowej wynika z niskiej wiedzy menadżerów, dużej pracochłonności tworzenia systemu oraz konieczności rozpoznania potrzeb pracowników. Negatywne wyniki ocen krajowych systemów motywacji uzyskała w swoich badaniach także D. Lewicka¹⁹. Wyniki badań wykazały, że według 54% pracowników osiągane przez nich wyniki nie mają wpływu na ich pracę, a według 68% istniejący w przedsiębiorstwie system nie ma charakteru motywującego²⁰.

Według badań przeprowadzonych przez J. Moczydłowską wśród pracowników firm mikro i małych wysokie zarobki znajdują się dopiero na piątym miejscu pod względem liczby wskazań respondentów, a poprzedzają je takie motywatory, jak: możliwość stałego kontaktu z ludźmi (pond 51% wskazań), poczucie stabilności i bezpieczeństwa (45%), dobra atmosfera w zespole (39%) oraz świadomość być potrzebnym społecznie²¹. Zatem motywacja pozafinansowa ma większe znaczenie niż motywacja oparta o finanse.

Duże znacznie dla motywacji o niematerialnym charakterze ma sposób organizacji pracy, a zwłaszcza umożliwienie pracownikom partycypacji w zarządzaniu na poziomie ich stanowisk pracy np. w postaci pracy zespołowej. Praca zespołowa najlepiej sprawdza się w warunkach japońskich, gdzie powstawały koła usprawnień typu koła jakości lub „Kazein”²². Techniki organizacji pracy

¹⁷ D. Lewicka, *Zarządzanie...*, op. cit., ss. 173-180.

¹⁸ A. Kaźmierczak, P. Dziechciarz, *Saratoga HC. Benchmarking. Wyniki analizy, Price Waterhouse Coopers, grudzień 2009*, [w:] <http://www.pwc.com/pl/pl/biuro-prasowe/Raport-PwC-Saratoga-HC-Benchmarking.pdf>, z dnia 20.04.2015.

¹⁹ D. Lewicka, *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 175.

²⁰ Ibidem, ss. 175-176.

²¹ J. Moczydłowska, *Czynniki motywujące do pracy w ocenie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, nr 1, 2007, ss. 69-74.

²² Kaizen – system nieustannych usprawnień dokonywanych przez współpracowników – głównie w zakresie jakości i wydajności pracy.

zespołowej w Japonii dość długo były traktowane z niedowierzaniem. Dopiero wyniki Toyoty i innych japońskich koncernów samochodowych zwróciły uwagę menadżerów na zalety pracy zespołowej. Obecnie uważa się, że praca zespołowa sprzyja efektywności pracy, gdyż pracownicy mogą lepiej wykorzystać posiadane i uzupełniające się kompetencje (wiedza, umiejętności, cechy osobowe) oraz ponadto możliwe jest równoległe, a nie sekwencyjne, analizowanie i rozwiązywanie problemów zakładowych²³. Istotą pracy zespołowej jest poczucie przynależności, wspólnota celów, większy poziom zadowolenia z pracy oraz wyższa efektywność działania oparta na specjalizacji naturalnej (wynikającej z rzeczywistych kompetencji pracowników zespołu).

Kolejną zaletą pracy zespołowej to motywacyjne działanie zespołu. Każdy człowiek jako istota społeczna przynależy do jakiejś grupy. Wydaje się, że przynależność do grupy (zespołu) jest niejako naturalną potrzebą człowieka. W tym sensie praca zespołowa pełni funkcje społeczne, pozwala na lepsze poczucie jakości życia, sensu pracy, poczucia własnej wartości²⁴. Praca zespołowa, zwiększa więzy emocjonalne z innymi członkami zespołu. Wreszcie praca zespołowa zwiększa możliwości przepływu wiedzy między członkami zespołu. Jeśli zespół pracowniczy posiada odpowiedni poziom autonomii w działaniu, zapewnia możliwość wypowiedzi, współdecydowania poszczególnych jego członków, to motywacyjne działanie zespołu zostaje znacznie wzmocnione²⁵.

Do czynników motywacyjnych pozapłacowych i pozamaterialnych należą także atmosfera w pracy, a zwłaszcza relacje emocjonalne kierownik-podwładny i relacje pomiędzy poszczególnymi pracownikami firmy. Kierownik ocenia pracownika, przydziela mu zadania, rozlicza z wykonania, przyznaje premię, więc jego rola motywacyjna jest bardzo wysoka.

3. Szkolenia sposobem efektywnej motywacji pracowniczej

W praktyce najczęstszą formą stosowania motywacji pozafinansowej są szkolenia pracownicze. Najczęściej utożsamia się doskonalenie zawodowe ze szkoleniem, ale jest to bardzo uproszczony pogląd, gdyż oprócz szkolenia, które ma charakter formalny i planowy, występuje cała gama sytuacji zachowań pracownika, w których zwiększa on swoje kompetencje w sposób pozaformalny

²³ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

²⁴ R.A. Podgórski, *Socjologia. Wczoraj. Dziś. Jutro*, Wydawnictwo Oświatowe Fosze, Rzeszów 2006, ss. 245-246.

²⁵ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998, ss. 341-342.

i nieplanowany. Według T. Listwan istnieją trzy podstawowe grupy działań, których efektem jest doskonalenie pracownika i są to²⁶:

- a) szkolenia,
- b) samodoskonalenie, w którym duże znaczenie ma samodzielna edukacja i samodzielne zdobywanie wiedzy,
- c) doskonalenie w działaniu, czyli doskonalenie poprzez praktykę zawodową.

Natomiast według Z. Jasińskiego rozwój pracowników w przedsiębiorstwie może odbywać się poprzez różnorodne formy szkolenia jak i poprzez realizację indywidualnych ścieżek kariery²⁷. Z przedstawionych definicji wynika, że nie można wskazać na jednoznaczną definicję doskonalenia pracowników ani jednoznacznie wskazać na wszystkie sposoby ich rozwoju. Jednak w każdym przypadku niezbędną techniką wspomagającą doskonalenie zawodowe jest szkolenie.

Według D. Lewickiej szkolenie to proces podnoszenia kwalifikacji związanych z wymaganiami wynikającymi z pracy, mający na celu zwiększenie efektywności i sprawności jej działania²⁸. Podstawową cechą szkolenia jest edukacja (kształcenie) pracownika. Zdaniem M. Boni: „...szkoleniem można nazwać każdą ustrukturuowaną formę kształcenia pracownika, której celem jest podniesienie poziomu jego kompetencji. Szkolenie może być realizowane przez trenerów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a także przez samego pracownika przy wykorzystaniu dostępnych materiałów szkoleniowych w formie papierowej bądź elektronicznej”²⁹.

Specyficznymi cechami odróżniającymi szkolenie pracownicze od innych formalnych form edukacji są: krótszy okres realizacji trwania szkolenia, precyzyjne i wąskie tematy szkoleń ustalane według aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa, selekcja osób skierowanych na szkolenia, traktowanie szkoleń jako inwestycji w pracownika, bardzo dużą różnorodność form organizacyjnych, cząstkowość rozumiana jako etapowość i podział na wybrane dziedziny szkoleń³⁰. Udział pracownika w szkoleniu przynosi korzyść przedsiębiorstwu i pracownikowi. Pracownik poprzez szkolenie uzyskuje większe kompetencje, ma poczucie docenienia w firmie. Ponadto może oczekiwać, że w przyszłości

²⁶ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*, Kadry Wrocław 1993, s. 83.

²⁷ Z. Jasiński (red.), *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiągnięciu sukcesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 145.

²⁸ D. Lewicka, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 145.

²⁹ M. Boni, *Ekspertyza. Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce*, Stan obecny – perspektywy rozwoju – rekomendacje, Instytut Zarządzania, Warszawa 2004, s. 9.

³⁰ M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, ss. 15-30.

zostaną mu powierzone nowe bardziej odpowiedzialne zadania lub uzyska awans³¹.

System szkoleń w przedsiębiorstwie kierownictwo powinno traktować priorytetowo i powinno to być zadanie stałe, realizowane każdego kolejnego roku w sposób zorganizowany, cykliczny i z pomiarami efektów. Należy stworzyć narzędzia planowania, instrumenty realizacji, kontroli i monitoringu szkoleń. Innymi słowy należy stworzyć system zarządzania szkoleniami.

4. Podsumowanie

Zasoby ludzkie stanowią zasoby strategiczne ponieważ w otoczeniu biznesowym następują zmiany zmierzające w kierunku społeczeństwa opartego na wiedzy, a kompetencje i konkurencyjność firm ma polegać na zwiększaniu zasobów niematerialnych w tym przede wszystkim zasobach ludzkich. Współczesny model polityki personalnej zmierza do zarządzania zasobami ludzkimi, w którym istotą jest podmiotowe traktowanie pracowników, jako osób dysponujących indywidualnym potencjałem, który można wykorzystać dla dobra firmy – poprzez motywację, ale także rozwijać go przez doskonalenie szkolenia. Motywacja pracowników należy do bardzo trudnych a zarazem niezbędnych zadań, jaki należy do obowiązków każdego menadżera. Trudność w motywowaniu wynika z jej silnego związku z psychologią ludzką oraz osobowością i potrzebami indywidualnymi każdego człowieka. Podstawowymi bodźcami w firmach są płace, tym bardziej, że umożliwiają zaspokajanie podstawowych potrzeb ludzkich. Motywacja pozapłacowa cieszy się w Polsce wciąż bardzo niskim zainteresowaniem, chociaż dotyczy o wiele większej gamy propozycji, jakie może przedstawić pracodawca swoim pracownikom.

Szkolenia są sformalizowanym sposobem zwiększania kompetencji pracowników, a ich celem jest zwiększenie wiedzy, umiejętności zawodowych oraz nowych cech charakteru pracowników, które powodują, że stają się oni bardziej efektywni w pracy. Dzięki temu przedsiębiorstwo uzyskuje większą zdolność do konkurencyjności, gdyż posiada wyższe zasoby ludzkie, a pracownicy uzyskują wyższe kompetencje zawodowe, co w przyszłości pozwala im na zajmowanie bardziej atrakcyjnych stanowisk.

³¹ D. Lewicka, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 183.

Literatura

- [1] **Boni M.:** *Ekspertyza. Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce, Stan obecny – perspektywy rozwoju – rekomendacje*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2004.
- [2] **Czerska M.:** *Motywacja*, [w:] Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J. *Organizacja i zarządzanie*, TNOiK, Toruń 2002.
- [3] **Dejnaka A.:** *Zasoby ludzkie. Planowanie i zarządzanie*, Wyd. One Press, Gliwice 2003.
- [4] **Gasiul H.:** *Teorie emocji i motywacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2007.
- [5] **Gruszczyńska-Malec G.:** *Koncepcja systemu motywacji pracowniczej*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1999, nr 5.
- [6] **Jacukowicz Z.:** *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa 1994.
- [7] **Jasiński Z. (red.):** *Zarządzanie pracą. Organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola. Przedsiębiorstwo jako system pracy. Rola kierowników w osiągnięciu sukcesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- [8] **Jurkowski R.:** *Zarządzanie personelem – Proces kadrowy i jego prawne aspekty*, „Dom Wydawniczy ABC”, Warszawa 2000.
- [9] **Kaźmierczak A., Dziechciarz P.:** *Saratoga HC. Benchmarking. Wyniki analizy*, Price Waterhouse Coopers, grudzień 2009, [w:] <http://www.pwc.com/pl/pl/biuro-prasowe/Raport-PwC-Saratoga-HC-Benchmarking.pdf>, z dnia 20.04.2015.
- [10] **Kopertyńska M.W.:** *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Wyd. Placet, Warszawa 2008.
- [11] **Kossowska M., Soltysińska I.:** *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [12] **Koźmiński A.K., Piotrowski W.:** *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.
- [13] **Lewicka D.:** *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- [14] **Listwan T.:** *Kształtowanie kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*, Kadry Wrocław 1993.
- [15] **Moczydlowska J.:** *Czynniki motywujące do pracy w ocenie pracowników mikro- i małych przedsiębiorstw Polski północno-wschodniej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, nr 1, 2007.
- [16] **Podgórski R.A.:** *Socjologia. Wczoraj. Dziś. Jutro*, Wydawnictwo Oświatowe Fosze, Rzeszów 2006.
- [17] **Reykowski J.:** *Emocje, motywacja, osobowość*, [w:] Tomaszewski T. (red.) *Psychologia ogólna*, t. 2, PWN, Warszawa 1992.
- [18] **Robbins S.P.:** *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
- [19] **Skuza B.:** *Zarządzanie kapitałem intelektualnym na przykładzie Grupy Skania*, [w:] Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2003.

- [20] **Sowińska A.:** *Wybrane zagadnienia psychologii ekonomicznej*, Wydawnictwo AE w Katowicach, Katowice 2002.
- [21] **Steinmann H., Schreyogg G.:** *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.
- [22] **Stoner J.A.F., Wankel C.:** *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- [23] **Szałkowski A.:** *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.

NEW COURSE IN PERSONAL REASONS –THE NECESSITY OR STANDARD

Summary

Motivation to work is one of the most important, and most difficult, functions of management. The article focuses on the analysis of the construction of the company's competitive advantage through the development and improvement of human resources. The need to use modern tools in motivating and stimulating the involvement of employees to work for raising the human potential of the company.

This issue has become increasingly important in the period of social and economic changes, which happen on the Polish labour market. It was found that a durable, strong and firm competitiveness is achieved thanks to the significant outcome of activities of employees. In turn, their achievements are largely the motivation. In theory, human teams targeting even formulate a thesis that the usefulness of the profession is what he brings to the development of the company, it is a function of its qualifications and motivation. Both of these values must support each other, and a man badly motivated may be not enough for a useful, even if it had the highly qualified.

MAGDALENA SUCHODOLSKA

EWELINA SYPYTKOWSKA

KATARZYNA SIEKIERKO

Wydział Zarządzania

Politechniki Białostockiej

SYTUACJA ABSOLWENTÓW WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ NA RYNKU PRACY

Współczesny rynek pracy jest bardzo dynamiczny. Panujące bezrobocie (11,5%) w Polsce i w Białymstoku (11,9%) powoduje wzrost wymagań pracodawców wobec pracowników i ich kwalifikacji. Przekłada się to na rosnące zainteresowanie podjęciem kształcenia na studiach wyższych.

Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji absolwentów i ogólna charakterystyka wymogów i oczekiwań rynku pracy. Podjęta analiza ma na celu sprawdzenie czy kierunki oraz specjalizacje realizowane na Wydziale Zarządzania przygotowują studentów do ciągle zmieniających się warunków na rynku pracy zarówno w kwestii merytorycznej, jak i praktycznej. Realizacja tematu jest oparta na badaniach przeprowadzonych wśród absolwentów, którzy ukończyli studia zarówno I, jak i II stopnia w latach 2012-2013. Analiza wyników ankiety pozwoliła zobrazować, ile osób pracuje w wyuczonym zawodzie, a także odpowiedzieć na pytanie, czy absolwenci muszą poszerzać swoje kwalifikacje poprzez różnego rodzaju szkolenia, kursy.

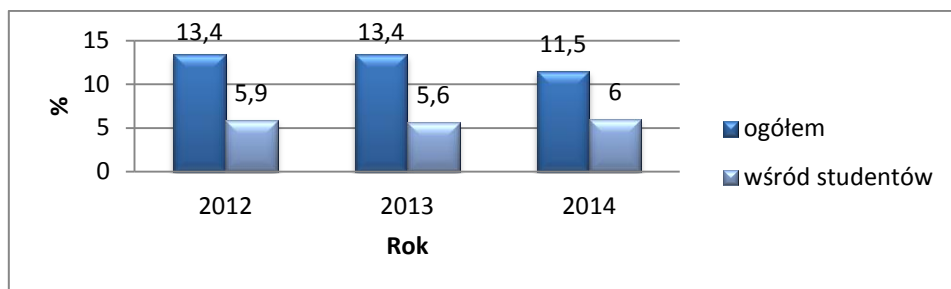
1. Rynek pracy – charakterystyka

Rynek zdefiniować można na wiele sposobów. Z punktu widzenia ekonomicznego rynek to miejsce, gdzie spotyka się podaż z popytem i gdzie kształtuje się cena [Pomykało 1985, s. 67], natomiast z punktu widzenia społecznego rynek to proces, za pomocą którego kupujący i sprzedający określają, co chcą sprzedać lub kupić i na jakich warunkach. Inaczej mówiąc jest to proces wspomagający kupującym i sprzedającym określić ceny i ilość dóbr, które mają być kupione i sprzedane [Kamerschen, Mc KENZIE, Nardinelli 1991, s. 4, 47].

Dynamiczny rozwój nauki doprowadził do wyodrębnienia różnego rodzaju rynków. Jednym z nich jest rynek pracy, na którym spotyka się popyt (pracodawca oferujący miejsca pracy) i podaż (osoby poszukujące pracy). Szybkie zmiany zachodzące we współczesnym świecie zmuszają obie strony do dopasowania się do nowych warunków rynkowych. Stwarza to swojego rodzaju swoiste dysproporcje powstające między osobami, którym to zadanie stwarza więcej trudności. Na przełomie lat wyodrębniono kilka trendów: zmniejszenie skali zatrudnienia w stosunku do wielkości populacji, zmieniające się sposoby produkcji, obniżenie wartości płac i niepewność zatrudnienia, nierówności zarobkowe i migracje. Wszystko to jest spowodowane wpływem wielu czynników, które można podzielić na 4 grupy:

- czynniki polityczne; na rynek pracy są wywierane różnego rodzaju naciski, decyzje polityczne, takie jak prywatyzacja przedsiębiorstw, podpisywanie porozumień i umów międzynarodowych, które Polska jako członek Unii Europejskiej i innych organizacji międzynarodowych jest zobowiązana wdrożyć i kontrolować;
- czynniki ekonomiczne; wiążą się głównie z procesem globalizacji, który powoduje przemieszczanie się ludzi (migracje) w celu znalezienia pracy; powszechne zjawiska typu fuzje i przejęcia, tworzą dezorganizację rynku pracy w postaci zwolnień; analiza sytuacji gospodarczej świata sprawia, że kryzysy które ją dotknęły, mogą się wydarzyć w przyszłości i mieć charakter długotrwały;
- czynniki technologiczne; rozumiane są jako nowe innowacyjne rozwiązania techniczno-technologiczne, a także nowe sposoby zarządzania, programy komputerowe zastępujące pracę ludzi;
- czynniki społeczne; oddziałują na rynek pracy bezpośrednio: starzejące się społeczeństwo, wzrost mobilności pracowników, większa liczba kobiet na rynku pracy, oczekiwany przez pracodawców i pracowników elastyczny czas pracy, potrzeba pracy i zabezpieczenie społeczne, jak i zaspokojenie równowagi między życiem prywatnym a pracą.

Jednym z najbardziej uciążliwych zjawisk dotyczących społeczeństwa jest bezrobocie, które stale wzrasta i w szczególności dotyczy osób młodych. W dzisiejszych czasach nie ma gwarancji znalezienia pracy po ukończeniu nauki z dyplomem uczelni wyższej. Procentowy udział bezrobotnych absolwentów w stosunku do ogółu bezrobotnego społeczeństwa w latach 2012-2014 przedstawiono na wykresie (wykres 1).



Wykres 1. Procentowy udział bezrobotnych absolwentów w stosunku do ogółu bezrobotnych w latach 2012-2014

Źródło: opracowanie własne na danych statystycznych GUS.

Analizując dane statystyczne przedstawione na wykresie, zauważono, że ogół bezrobotnych spada, jednak nie zmienia to faktu, iż wzrasta bezrobocie wśród absolwentów. Spadek bezrobocia ogólnego jest spowodowany ożywieniem gospodarczym poprzez wzrost nowych miejsc pracy, wpływem środków unijnych propagujących aktywizację zawodową oraz przez wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym (społeczeństwo starzejące się). Natomiast sytuacja absolwentów nie przedstawia się optymistycznie. Z roku na rok jest obserwowany stały wzrost liczby osób bezrobotnych, gdzie w 2012 wyniosło 5,9% ogółu bezrobotnych, a w roku 2014 wyniosło 6% ogółu bezrobotnych, czyli prawie połowa. Według portalu www.pracuj.pl ta tendencja będzie stale rosnać. Taka sytuacja jest spowodowana brakiem doświadczenia zawodowego studentów, jak również nieprzemyślanymi wymaganiami pracodawców wobec wakatującego miejsca pracy, np. wiek 25 lat z dwuletnim stażem pracy na podobnym stanowisku. Konieczność dostosowywania się do panujących warunków pracy, mobilność i elastyczność oraz biegła znajomość języków to w tych czasach pożądane cechy u pracownika.

Dylemat w ocenie sytuacji pracodawców i pracowników może być opisywany na tyle sposobów ilu jest pracodawców i pracowników. Zarówno jedni, jak i drudzy mają po części rację i odnalezienie kompromisu jest wręcz nieosiągalne. Z jednej strony słychać, że pracodawca jest bezwzględny i nie chce zatrudniać nowych pracowników, a jak już zatrudni to skupia się na jak największym wykorzystaniu jego potencjału. Zaś z drugiej strony pracodawcy narzekają na brak odpowiednich kandydatów na stanowisko lub też na pracownika, który chce dostać jak największą pensję i szybko iść do domu.

2. Rozwój kariery zawodowej

Absolwenci szkół wyższych z roku na rok borykają się z coraz to trudniejszą koniecznością pogodzenia dwóch paradoksów: racjonalnego planowania własnej przyszłości zawodowej a umiejętnością odnajdywania się na dynamicznie zmieniającym się rynku pracy poprzez mobilność i elastyczność.

Analizując problematykę kariery, warto rozpocząć od zdefiniowania tego pojęcia oraz od odróżnienia kariery w szerokim ujęciu (kariera życiowa) od kariery w ujęciu wąskim (kariera zawodowa). Pojęcie kariery zawodowej rozumiane jest jako zdobywanie przez jednostkę (grupę) coraz wyższych lub bardziej cenionych stanowisk w miejscu pracy. Natomiast pojęcie kariery życiowej oprócz wymienionych wcześniej elementów z kariery zawodowej obejmuje procesy rozwoju postaw, umiejętności, zdolności, zainteresowań [Majewski 2013, ss. 33-39]. Z perspektywy absolwentów szkół wyższych kreowanie własnej przyszłości opiera się głównie na osobistych hierarchiach wartości, potrzebach, motywacjach, kompetencjach, nastawieniach, oczekiwaniach, dążeniach i preferencjach zawodowych. W zależności od danej osoby zmienia się percepcja wartości życia zawodowego i prywatnego. Planowanie kariery rozpoczyna się już na etapie wyboru szkoły gimnazjalnej (szkoły i klasy o różnorodnym profilu), szkoły średniej (licea profilowane, ogólnokształcące, technikum), a co za tym idzie wyboru kierunku studiów. Wybór kierunków studiów nie zawsze jest dokonywany na podstawie własnych zainteresowań i pasji, jednak zdarza się, że wybór jest koniecznością zdobycia jakiegokolwiek wykształcenia spowodowany: nie dostaniem się na „wymarzony” kierunek, brakiem środków finansowych lub też spełnianiem marzeń rodziców. Warto również podkreślić, że niektóre kierunki studiów są odpłacalne w przyszłości i nawet w najmniejszym nie dają cienia szansy, na znalezienie pracy [Mitoraj-Jaroszek 2014, ss. 163-168].

Kariera zawodowa charakteryzuje się takimi cechami jak [Krause 2012, ss. 163-168]:

- powodzenie lub rozczarowanie karierą zawodową w pełni zależy od danej jednostki, a nie od innych osób;
- brak standardowego schematu przebiegu kariery zawodowej – każdy kreuje swoją ścieżkę w zależności od potrzeb i chęci realizacji;
- kariera zawodowa ma znaczenie subiektywne i obiektywne;
- poprzez wyznaczanie sobie ściśle określonych celów dana osoba planuje tok własnego postępowania do ich osiągnięcia;
- na przebieg kariery wpływają czynniki psychologiczne i kulturowe.

Przedstawiciele nauk społecznych zajmujący się karierą zawodową ludzi wchodzących na rynek pracy zwracają uwagę na specyfikę różnych „typów pokoleń”, które wykazują zbiór cech wspólnych. Wyróżnia się cztery typy pokoleń:

- pokolenie Baby Boomers, czyli osoby urodzone w okresie wyżu demograficznego lat powojennych (1946-1964);
- pokolenie X, czyli urodzeni w latach 1965-1980;
- pokolenie Y, czyli osoby urodzone w latach 1981-1990;
- pokolenie Z, czyli osoby urodzone po 1990 roku.

Obecnie ludzie młodzi wchodzący na rynek pracy należą do schyłku pokolenia Y i początków pokolenia Z [Dębkowska, Widelska, Kilon, Raczkowska, Moczydłowska 2012, ss. 11-22]. Pokolenie Y to młodzi ludzie wychowani w świecie nowych technologii, rzadko kiedy korzystający z bibliotek. Odpowiedzi na nurtujące ich pytania szybko odnajdują w sieci. Są to ludzie doskonale wykształceni i ukierunkowani na ciągłe doskonalenie swoich umiejętności oraz ludzie mający świadomość swoich wartości. Pokolenie Z to pokolenie dopiero wkraczające na rynek pracy i nie można go dokładnie scharakteryzować. Pokolenie Y wyróżnia się tym, że od urodzenia towarzyszy im postęp technologiczny, żyją w świecie wirtualnym i nie do końca są w stanie zrozumieć panującą rzeczywistość. Jest to pierwsze pokolenie, którego przyszłość będzie zależeć od rodziców. Prawdopodobnie będą musieli nauczyć się życia w kryzysie, znać wiele języków obcych, wszechstronnie uzdolnieni z bardzo dobrym wykształceniem. Pracodawcy z pokolenia X mają problem ze współpracą z pokoleniem Y, a jeszcze większy będą mieli z pokoleniem Z, ponieważ występuje ogromna przepaść między nimi spowodowana przemianami ustrojowymi kraju, sposobem wychowania i dostępem do dóbr materialnych.

Osiąganie satysfakcjonującej pozycji zawodowej wiąże się z umiejętnością odkrywania własnych predyspozycji i kompetencji oraz efektywnym planowaniem własnej ścieżki kariery. W dzisiejszych czasach szanse na zaistnienie na rynku pracy mają ludzie inteligentni, komunikatywni, pewni siebie i otwarci na nowe znajomości.

3. Sytuacja absolwentów Wydziału Zarządzania PB

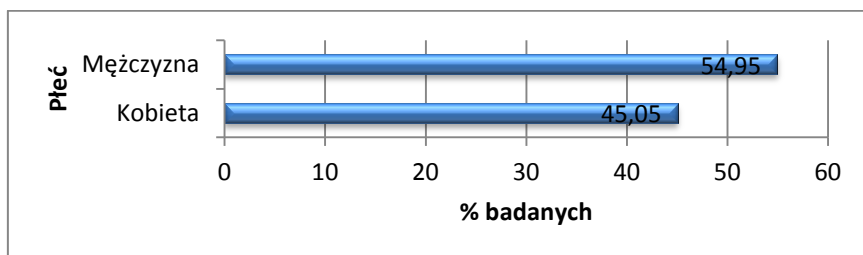
Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej jest jednym z największych pod względem liczby studentów wydziałem Politechniki Białostockiej. Kształci łącznie prawie cztery tysiące studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych na następujących kierunkach: zarządzanie, zarządzanie i inżynieria produkcji, logistyka, turystyka i rekreacja oraz politologia. Ponadto trzy z nich można kontynuować na studiach II stopnia (9 specjalizacji). Dotychczas studia na Wydziale Zarządzania ukończyło ponad 12 tysięcy absolwentów.

Sytuację absolwentów Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej przedstawiono w oparciu o wyniki badania *Losy zawodowe absolwentów Poli-*

techniki Białostockiej rocznik 2013 realizowanego przez Biuro Karier Politechniki Białostockiej.

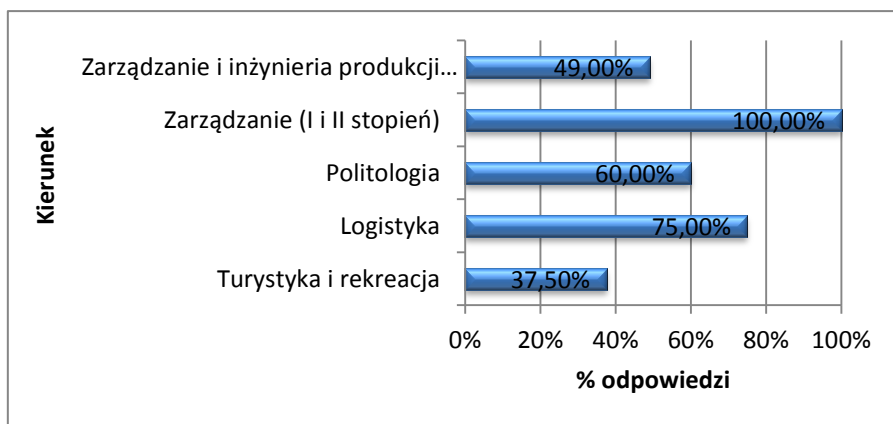
Badaniem zostali objęci absolwenci Wydziału Zarządzania PB, zarówno pierwszego, jak i drugiego stopnia studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Generalnym problemem, jaki napotkano w trakcie realizacji badania, była mała ilość wypełnionych ankiet biorąc pod uwagę liczbę osób kończących studia w okresie objętym badaniem. Przełożyło się to na stosunkowo małą zwrotność ankiet. Stąd też niektóre wnioski traktować należy jedynie jako sygnały, wymagające potwierdzenia w badaniach na większą skalę.

W badanej grupie większość stanowili mężczyźni (54,95%). Różnica w stosunku do kobiet jest niewielka – wynosi 9,9%.



Wykres 2. Struktura płci respondentów badania absolwentów studiów
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

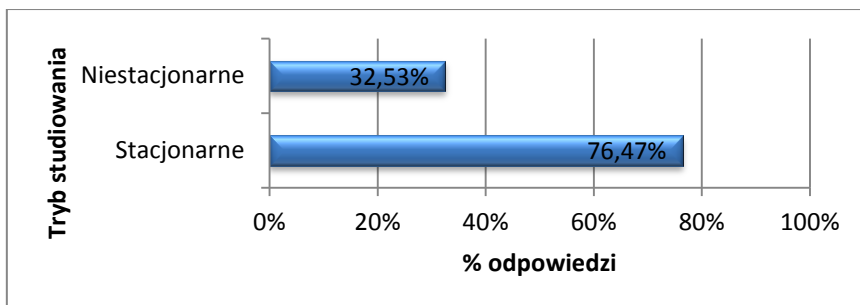
Poniższy wykres ukazuje procentowy udział absolwentów, którzy wzięli udział w badaniu.



Wykres 3. Stosunek osób biorących udział w badaniu do liczby wszystkich absolwentów
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Na tle wszystkich kierunków Wydziału Zarządzania PB najlepiej wypadło zarządzanie, którego wszyscy absolwenci wypełnili ankiety zgodnie z wcześniejszymi deklaracjami. Tylko 37,5% osób studiujących na kierunku turystyka i rekreacja uczestniczyło w badaniu.

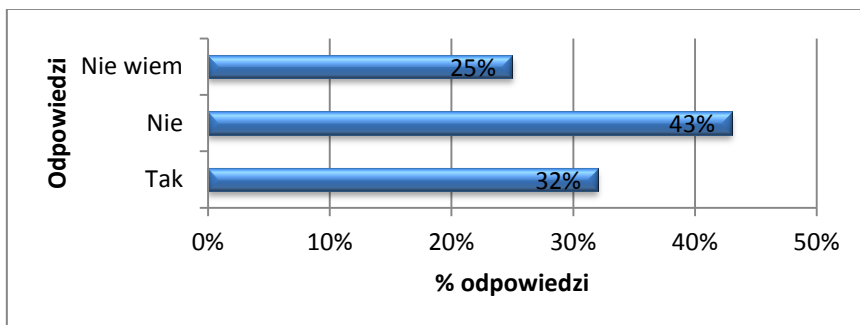
Większość ankietowanych absolwentów ukończyła studia w trybie stacjonarnym (76,47%). Nieznaczna część osób studiowała niestacjonarnie (23,53%).



Wykres 4. Struktura próby względem trybu studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

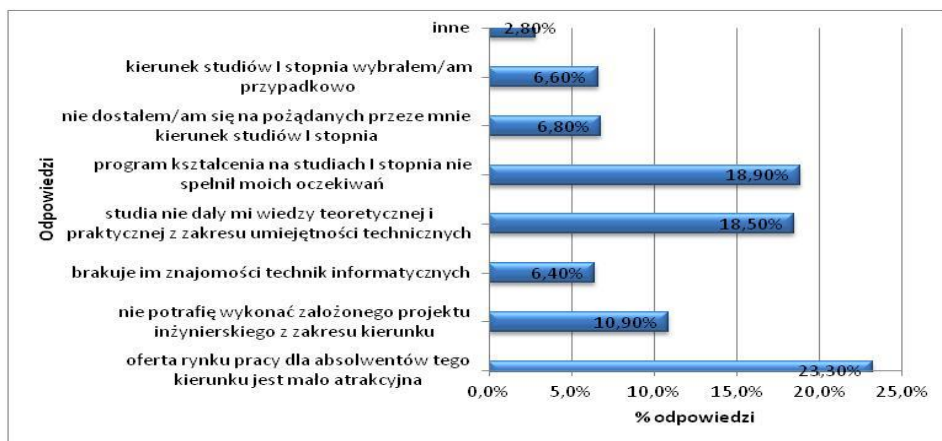
Ponad 30% badanych podjęłoby ten sam kierunek studiów. Niemniej jednak 43% badanych na pytanie: „Czy z perspektywy czasu podjąłby/podjęłaby Pan/i ponownie naukę na tym samym kierunku studiów I stopnia?” – udzieliło odpowiedzi negatywnej, a 25% nie określiło jednoznacznie swojego stanowiska.



Wykres 5. Odpowiedzi na pytanie Czy z perspektywy czasu podjąłby/podjęłaby Pan/i ponownie naukę na tym samym kierunku studiów I stopnia?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Ankietowani zostali również zapytani o przyczynę niezadowolenia z dokonanego wyboru kierunku studiów, co przedstawia poniższy wykres 6.



Wykres 6. Najważniejsze przyczyny niezadowolenia z dokonanego wyboru kierunku studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

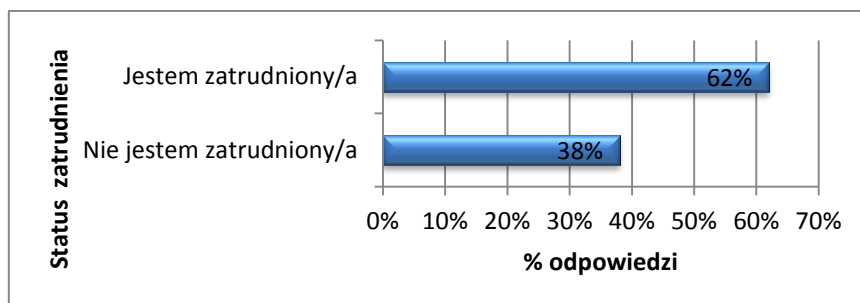
Najczęściej wymieniane przyczyny niezadowolenia z wybranego kierunku studiów to: oferta rynku pracy dla absolwentów tego kierunku jest mało atrakcyjna (23,3%), program kształcenia na studiach nie spełnił moich oczekiwań (18,9%), studia nie dały mi wiedzy teoretycznej i praktycznej z zakresu umiejętności technicznych (18,5%)

Przygotowanie do podjęcia pracy zawodowej studenta w toku studiów jest związane, nie tylko z pobytem na salach wykładowych i studiowaniem treści objętych tokiem kształcenia. Studenci mogą wzbogacać swoje kompetencje w ramach szeroko pojmowanej aktywności, poprzez uczestnictwo w kursach i szkoleniach, prace podczas studiów, aktywność społeczną, studia za granicą oraz praktyki nieobligatoryjne.

W czasie studiów 54% respondentów wykazywało aktywność zawodową. Zastanawiający jest fakt, iż 46% absolwentów nie zdobywało podczas studiów żadnego doświadczenia zawodowego.

Wśród respondentów 18% angażowało się w działalność społeczną podczas studiów, a 6% osób studiowało za granicą, biorąc udział w programie Erasmus.

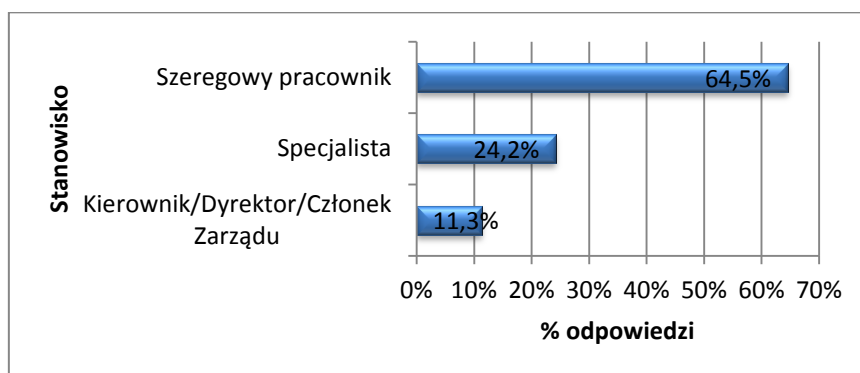
Absolwenci Wydziału Zarządzania PB w kolejnej części badania zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi związanych z aktualnym statusem zawodowym. Jak ukazuje poniższy wykres tylko 38% badanych nie podjęło pracy.



Wykres 7. Struktura zatrudnienia absolwentów Wydziału Zarządzania PB

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Ponad połowa absolwentów została zatrudniona na podstawie umowy o pracę (55,2%). Pocieszający jest fakt, iż tylko 2,8% badanych pracuje bez umowy. Ponad połowa ankietowanych, znalazła zatrudnienie w Białymstoku (59,5%), w większości w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej niż 50 pracowników (56%). Absolwenci zostali także zapytani o aktualne stanowisko pracy.

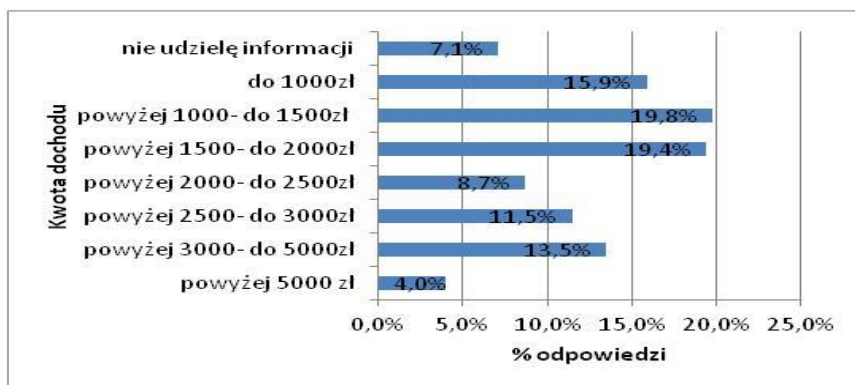


Wykres 8. Struktura stanowiska, na których są zatrudnieni absolwenci

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Większość respondentów zajmuje stanowiska wykonawcze (64,5%). Na stanowisku specjalisty pracuje 24,2%. Natomiast, absolwenci piastujący stanowiska kierownicze (w tym dyrektorzy i członowie zarządu) stanowią 11,3% osób zatrudnionych.

Pytania o wysokość wynagrodzeń i sytuację materialną należą do wrażliwych, ponieważ często bywa tak, że pozostaje bez odpowiedzi (7,1% badanych nie chciało bądź z jakichś powodów nie mogło na nie odpowiedzieć).

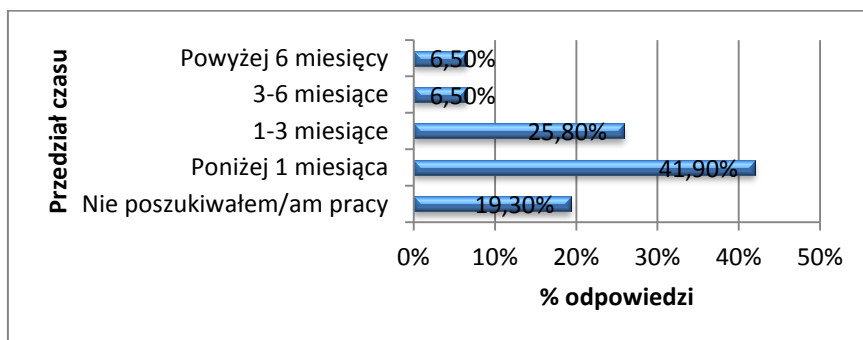


Wykres 9. Struktura dochodów (brutto) absolwentów studiów

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Biorąc pod uwagę zarobki ankietowanych, można stwierdzić, że ponad połowa badanych (55,1%) nie osiąga zarobków przekraczających 2000 zł brutto. Poniższy wykres przedstawia strukturę zarobków brutto absolwentów.

Tylko 4% badanych otrzymuje wynagrodzenie większe niż 5000 tys. złotych. Jak ukazuje powyższy wykres zarobki absolwentów za wykonywaną pracę są zróżnicowane. Być może wynika to z różnicy zajmowanych stanowisk. W badaniu zadano pytanie pozwalające na określenie momentu, w którym respondenci podjęli wykonywaną pracę najemną.



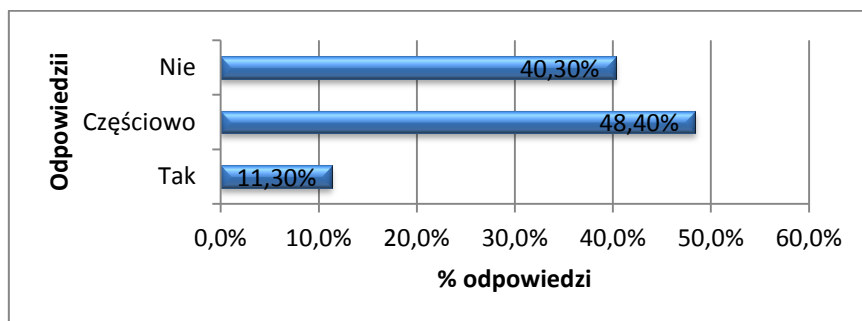
Wykres 10. Przedział czasu, jaki respondenci potrzebowali na znalezienie zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Najwięcej absolwentów poszukiwało pracy nie dłużej niż 1 miesiąc (41,9%). Wielu respondentów podjęło pracę po praktykach z inicjatywy pracodawcy (19,3%).

Ponad 24% zatrudnionych absolwentów zadeklarowało, że ukończenie Politechniki Białostockiej było dodatkowym atutem przy rozpatrywaniu ich kandydatur na stanowiska pracy. Ponad połowa ankietowanych (57,5%) jest zadowolona z obecnie wykonywanej pracy i nie zamierza jej zmieniać. Niemniej jednak 42,4% respondentów jest zdecydowana na zmianę dotychczasowego zatrudnienia. Najczęściej podawanym powodem niezadowolenia z obecnie wykonywanej pracy jest zbyt niskie wynagrodzenie (61,7%), niezgodność pracy z wykształceniem (44,9%), brak możliwości awansu (39,3%) oraz niemożliwość realizacji zainteresowań zawodowych (36,4%).

Poniższy wykres przedstawia odpowiedzi ankietowych na pytanie: Czy obecnie wykonywana praca jest zgodna z uzyskanym wykształceniem?



Wykres 11. Odpowiedzi na pytanie „Czy obecnie wykonywana praca jest zgodna z uzyskanym wykształceniem?”

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych otrzymanych z Biura Karier PB.

Tylko nieliczni absolwenci udzielili w pełni pozytywnej odpowiedzi (11,3%). Prawie połowa zapytanych osób odpowiedziała, że wiedza zdobyta podczas studiów, przydaje się w ich obecnej pracy. Spowodowane to może być szybkim rozwojem rynku.

Kolejne pytanie zadane absolwentom dotyczyło zmiany dotychczasowej pracy. Ponad połowa odpowiedzi była negatywna (56,5%). Tak duża liczba odpowiedzi pozytywnych może być spowodowana tym, że absolwenci nie wykonują pracy związanej ze swoim wykształceniem. Ponad 13% badanych szuka pracy wykorzystującej kwalifikacje uzyskane podczas studiów.

Z analizy szczegółowych danych wynika, że najczęściej wymienianymi przyczynami pozostawania bez pracy jest: brak doświadczenia zawodowego (65,4%), mała liczba ofert zgodnych z wykształceniem (60,1%) oraz mała liczba ofert w preferowanym regionie (43,7%). W badanej grupie absolwentów jedynie 8,6% ankietowanych deklaruje, że w momencie badania prowadzi działalność gospodarczą.

4. Podsumowanie

Absolwenci Wydziału Zarządzania PB mają szansę na pracę związaną ze swoim wykształceniem. Wystarczą tylko chęci i prawidłowe wykorzystanie szans rozwoju. Wielu absolwentów znajduje zatrudnienie jeszcze w trakcie studiów. Warto więc zwiększyć swoje szanse na znalezienie pracy, np. poprzez zdobywanie doświadczenia zawodowego jeszcze w trakcie nauki. Podczas studiów takie możliwości daje uczestnictwo w różnych organizacjach, które pozwalają na poszerzanie zdolności praktycznych (Koła Naukowe, Program Erasmus itp.) Wydział Zarządzania PB stwarza korzystne warunki dla nowych studentów, co potwierdza duża liczba chętnych kandydatów.

Na podstawie przeprowadzonych badań wysunąć można następujące wnioski:

- bardzo duża część absolwentów z perspektywy czasu nie podjęłaby tych samych studiów; kierunki, które studiowali badani być może nie spełniły ich oczekiwań; powodem takich wyników, może być również kwestia tego, iż praca, którą wykonują, nie pokrywa się z wykształceniem lub też studia te nie dały wystarczającej wiedzy praktycznej;
- pozytywnym aspektem badania jest to, że 62% badanych absolwentów jest zatrudnionych, a ponadto połowa z nich pracuje na podstawie umowy o pracę;
- większość absolwentów zajmuje stanowisko szeregowego pracownika; zapewne powodem tego jest brak doświadczenia zawodowego absolwentów;
- prawie 20% badanych absolwentów otrzymało propozycje pracy dzięki odbytym praktykom lub stażom;
- mały procent absolwentów (13%) szukało pracy przez 3 lub więcej miesięcy;
- uzyskane badania pokazały odmienność kierunku studiów a wykonywanego zawodu;. Tylko kilku byłych studentów Wydziału Zarządzania PB zadeklarowało, iż pracuje w zawodzie takim jak uzyskane wykształcenie. To zjawisko może być wywołane brakiem wolnych etatów w danych branżach, zbyt dużymi wymaganiami przyszłych pracodawców czy też zbyt małymi umiejętnościami i doświadczeniem absolwentów;
- Większości respondentów odpowiada obecna praca i w najbliższej przyszłości nie planują jej zmieniać. Dzięki temu pracownik, im dłużej pracuje w danym zawodzie, tym staje się cenniejszy. Kilka osób odpowiedziało, że szuka innej pracy, która będzie związana z jego wykształceniem. Często studenci znajdują pracę tymczasową czy sezonową, by w międzyczasie szukać czegoś na stałe.

Literatura

- [1] **Pomykało W. (red.):** *Encyklopedia biznesu*, Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa 1985.
- [2] **Kamerschen D.R., Mc KENZIE R.B., Nardinelli C.:** *Ekonomia*, Wydawnictwo Fundacja gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1991.
- [3] **Majewski T.:** *Pozyskiwanie i rozwój karier pracowników*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa 2013, ss. 33-39.
- [4] **Mitoraj-Jaroszek M.:** *Zarządzanie rozwojem pracowników. Kompleksowe i praktyczne ujęcie*. Wydawnictwo Helion, Gliwice 2014.
- [5] **Krause E.:** *Planowanie rozwoju kariery zawodowej przez studentów: między wyobrażeniami a strategiami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012.
- [6] **Dębkowska K., Widelska U., Kilon J., Walicki A.M., Raczkowska A., Moczydłowska J.M. (red.):** *Badanie losów absolwentów szkół wyższych województwa podlaskiego, kierunków informatycznych, turystycznych i medycznych, którzy ukończyli naukę w latach 2009-2011*, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku, Białystok 2012, ss. 11-22.

THE SITUATION OF GRADUATE AT THE FACULTY OF MANAGEMENT OF BIALYSTOK UNIVERSITY OF TECHNOLOGY IN THE LABOUR MARKET

Summery

The contemporary labour market is really dynamic. The unemployment prevailing both in Poland (11.5%) and in Białystok (11.9%) causes growth of employers' requirements towards potential employees and their qualifications. Consequently, the interest in academic education is increasing.

The Faculty of Management of Białystok University of Technology has educated students in a variety of courses for over 20 years. The objective of this article is to present the situation of graduates and general characteristics of requirements and expectations existing in the labour market. The thesis and the analysis of its results will allow us to check whether courses and specializations available at the Faculty of Management prepare students for the changing conditions of the labour market with respect to the knowledge and practical skills as well.

The thesis will be based on research carried out among first and second level students who graduated from our university between the years 2010 and 2014. The analysis of the survey results will show us how many people work in their profession and whether they have to extend their skills by means of different training courses.

ALICJA WINNICKA-WEJS

Wydział Ekonomii

Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

Opiekun Koła Naukowego „HR-owców”

ALEKSANDRA PIETRUSZKA

Członkini Koła Naukowego „HR-owców”

KSZTAŁTOWANIE EMPLOYER BRANDINGU NA POLSKIM RYNKU PRACY – PRZYKŁADY

W artykule przedstawiono istotę employer branding. Scharakteryzowano egzogeniczne i endogeniczne uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy. Wskazano istotną rolę działań w ramach marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji jako pracodawcy. Dokonano analizy opinii odbiorców wewnętrznego wizerunku wybranych firm, zawartych na portalu internetowym www.gowork.pl. Opisano zjawisko tzw. „białych” i „czarnych” list pracodawców w Polsce. Zaprezentowano praktyczne przykłady kształtowania wewnętrznego i zewnętrznego wizerunku pracodawców na polskim rynku pracy.

1. Istota employer branding

W ostatnim czasie rośnie zainteresowanie employer brandingiem. Świadczą o tym liczne konferencje, szkolenia, spotkania branżowe. Tematyką interesują się nie tylko pracodawcy, ale także aktualni i potencjalni pracownicy. Przykładowo, na prośbę studentów, Koło Naukowe „HR-owców” Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach umożliwiło interaktywne spotkanie z praktykami z tego zakresu, którzy na co dzień tworzą i realizują strategie employer branding [zob. kolohrae.katowice.pl/seminarium, 19.05.2014].

W tegorocznej edycji „Grasz o staż” (2015) pojawiły się nawet zadania do rozwiązania z zakresu HR, dotyczące m.in.: opracowania harmonogramu działań na przyszły rok w zakresie wzmocnienia pozytywnego wizerunku pracodawcy wśród obecnych pracowników; przeprowadzenia analizy rozwiązań stosowanych na rynku w zakresie market intelligence oraz opracowania propozycji wdrożenia rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście wsparcia w realizacji strategii HR [www.grasz.pl 2015].

Na polskim rynku widać także coraz większe znaczenie employer branding u wśród obowiązków rekruterów. Budowanie wizerunku pracodawcy staje się jednym z wyzwań w obszarze HR, gdzie następuje profesjonalizacja tego typu działań [Siwka 2015].

W związku z tym zagadnienie employer branding stanowi interesujący poznawczo przedmiot niniejszego artykułu. Na potrzeby opracowania postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaka jest istota employer branding?
2. Jakie są egzo- i endogeniczne uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy?
3. Jaka jest rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji jako pracodawcy?
4. Jakie są opinie odbiorców wewnętrznych wizerunku wybranych firm?
5. Na czym polega zjawisko „białych” i „czarnych” list pracodawców w Polsce?
6. W jaki sposób pracodawcy kształtują wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek na polskim rynku pracy?

Główną metodą badawczą jest krytyczna literatura przedmiotu oraz badania własne dotyczące analizy opinii odbiorców wewnętrznych wizerunku wybranych firm zawartych na portalu internetowym www.gowork.pl. Ponadto przeanalizowano profile „czarnych” i „białych” list pracodawców z dziesięciu największych miast w Polsce.

Employer branding stanowi jedną z najnowszych koncepcji zarządzania organizacją. W języku polskim termin ten rozumie się jako „budowanie wizerunku pracodawcy” [Kozłowski 2012, s. 13], „zarządzanie marką pracodawcy” [Wojtaszczyk 2012, s. 78]. Zauważalny jest brak jednoznaczności terminologicznej wynikający m.in. z istniejących różnic interpretacyjnych tego pojęcia. Szczegółowy opis *employer branding* wraz z różnicami w sposobie jego definiowania przez naukowców i praktyków można odnaleźć m.in. w książce K. Wojtaszczyk „Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwarunkowania, procesy, pomiar” [Wojtaszczyk 2012, ss. 77-89].

W polskiej literaturze przedmiotu *employer branding* oznacza:

- „obraz ukształtowany w świadomości aktualnych i potencjalnych pracowników na bazie ich osobistych doświadczeń (w przypadku osób zatrudnionych u niego) lub też informacji docierających do potencjalnych członków organizacji od osób zatrudnionych u danego pracodawcy (w ramach nieformalnego kształtowania wizerunku) oraz rozpowszechnianych przez niego za pomocą wszelkiego typu nośników masowego przekazu (w ramach formalnego kształtowania wizerunku)” [Baruk 2009, s. 12];
- „przemysłana, długofalowa koncepcja budowania wizerunku organizacji, jako wspianego miejsca pracy. To strategia tworzenia, w umysłach pracowników oraz potencjalnych kandydatów, pożądanych skojarzeń, odnoszących się do danej firmy, jako miejsca pracy” [Gołaszewska-Kaczan 2009, s. 7];

- „koncepcja włączająca marketing i public relations do polityki personalnej firmy po to, by skutecznie budować lub wzmacniać wizerunek atrakcyjnego pracodawcy“ [Mikulska 2008];
- „wszystkie działania, jakie podejmuje organizacja, skierowane do obecnych oraz potencjalnych pracowników, mające na celu budowanie jej wizerunku jako atrakcyjnego pracodawcy, a także wspierające jej strategiczne cele biznesowe” [Kozłowski 2012, s. 13];
- „proces kreowania wartości dla interesariuszy, które powstają na skutek legitymowania się przez organizację silną marką pracodawcy. Marka pracodawcy to suma korzyści, jakie przynosi ona wszystkim podmiotom zaangażowanym jako nadawcy lub odbiorcy w proces jej budowania“ [Wojtaszczyk 2012, s. 86].

W przytoczonych definicjach zwraca się uwagę na budowanie wizerunku pracodawcy, uwzględniające interesariuszy – obecnych i potencjalnych pracowników.

2. Egzogeniczne i endogeniczne uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy

Zainteresowanie zarządzaniem marką pracodawcy przez organizacje wynika m.in. ze zmian zachodzących na polskim rynku pracy, jak również z przemian wewnątrzinstytucjonalnych. Jak pisze K. Wojtaszczyk „trudno jednoznacznie wskazać na jedną zasadniczą determinantę rozwoju koncepcji *employer branding*” [Wojtaszczyk 2012, s. 13]. I tak, w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na następujące **egzogeniczne uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy**:

- Przemiany gospodarczo-ekonomiczne – realia otoczenia biznesowego wpływają na podejmowane działania wizerunkowe firm. Pierwsze tego typu działania w Polsce zaczęły się w latach 90. wraz z rozwojem gospodarki wolnorynkowej. W późniejszym okresie w zależności od sytuacji na rynku pracy firmy intensyfikowały swoje działania w tym zakresie (zwłaszcza w momencie rynku pracownika). Aktualnie mamy do czynienia z nowoczesnymi negocjacjami pomiędzy pracodawcami a pracownikami [zob. Kozłowski 2012, s. 15-20];
- Przemiany demograficzne związane z procesem starzenia się ludności, zmniejszaniem się populacji w wieku produkcyjnym, które zmieniają stan i strukturę rynku pracy w Polsce [zob. Wojtaszczyk 2012, ss. 13-19];
- Zjawisko migracji kapitału ludzkiego, które niesie ze sobą przekształcenia w strukturze kompetencyjnej nie tylko w skali lokalnej i krajowej, ale także międzynarodowej [zob. Wojtaszczyk 2012, ss. 19-20];

- Zmiany postaw wobec pracy wynikające z cech danych generacji – przykładowo przedstawiciele pokolenia Y wolą pracę ciekawą (*smarter*) niż ciężką (*harder*), nie interesując się długoterminowym związaniem się z organizacją [zob. Cewińska, Striker, Wojtaszczyk 2009, ss. 118-134]. Wymaga to m.in. przygotowania narzędzi personalnych uwzględniających indywidualne wartości i potrzeby [por. Bury 2014, ss. 130-135]. W niedalekiej przyszłości wyzwaniem dla pracodawców staną się również nowe generacje: pokolenie Z, pokolenie Alfa [por. Kozłowski 2012, ss. 21-29];
- „Wojna o talenty“ na polskim rynku pracy, gdzie od kilku lat obserwuje się wzrost liczby pracodawców doświadczających trudności z pozyskiwaniem kompetentnych pracowników, charakteryzujących się niską substytucyjnością [por. Wojtaszczyk 2012, ss. 33-45]. Potwierdzają to najnowsze wyniki V edycji projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” – „trudności ze znalezieniem odpowiednich pracowników są coraz większe” [zob. Kocór, Strzebońska, Dawid-Sawicka 2015, s. 10]. Podczas obrad sesji „Rynek pracy” Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach, jeden z panelistów i przedstawicieli młodego pokolenia tejże dyskusji – Pan Hubert Guzera, zwracał uwagę na zintensyfikowane działania firm z zakresu employer brandingu na uczelniach technicznych, zwłaszcza z branż IT [Europejski Kongres Gospodarczy 2015];
- Rozwój nowych technologii – dzięki rozwojowi Internetu nastąpiło ułatwienie w dostępie do informacji i weryfikacji pracodawców. Służą temu m.in. serwisy społecznościowe, fora internetowe, blogi [zob. Kozłowski 2012, ss. 31-33];
- Czynniki prawne regulujące prawa i obowiązki pracodawców i pracowników (akty ogólnie obowiązujące wszystkie organizacje, akty branżowe danego segmentu gospodarki, akty dobrowolne). Z punktu widzenia budowania marki pracodawcy istotne są przepisy Kodeksu pracy, Kodeksu cywilnego dotyczące ochrony dóbr osobistych, np.: „pracodawca jest obowiązany szanować godność i inne dobra osobiste pracownika“ [art. 11 Kodeksu pracy]; „pracownik powinien dbać o dobro zakładu pracy, chronić jego mienie oraz zachować w tajemnicy informacje, których ujawnienie mogłoby narazić pracodawcę na szkodę“ [art. 100 § 2 pkt 4 Kodeksu pracy, za: Dąbrowska 2014, ss. 38-41].

Endogeniczne uwarunkowania zarządzania marką pracodawcy wiążą się natomiast z niematerialnymi zasobami organizacji, do których zalicza się jej tożsamość, kapitał ludzki i markę [zob. Wojtaszczyk 2012, ss. 47-74]:

- Tożsamość organizacji jest podstawą budowy *employer brand*, stanowiąc „symboliczną, zbiorową interpretację ludzi tworzących organizację, odnoszącą się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być“ [Sułkowski 2005, ss. 7-8, za: Wojtaszczyk 2012, s. 49]. Efektem odpowiedniego zarzą-

dziania tożsamością organizacyjną w środowisku jest jej reputacja [por. Zarębska 2006, ss. 19-22];

- Zmiany priorytetów w zarządzaniu kapitałem ludzkim i kreowaniu wartości dla interesariuszy, gdzie budowanie marki pracodawcy – obok komunikowania, planowania następstw, zarządzania różnorodnością, angażowania pracowników, przewodzenia, uczenia, pomiaru kapitału ludzkiego – staje się jednym z najważniejszych zadań realizowanych przez działy personalne w firmach [por. Wojtaszczyk 2012, ss. 53-65];
- Marka pracodawcy wymagająca odpowiedniego zarządzania i podejścia marketingowego, o określonej sile oddziaływania na klientów wewnętrznych (aktualnych pracowników) i zewnętrznych (potencjalnych kandydatów do pracy), przekładająca się na konkretną wartość dla organizacji [por. Wojtaszczyk 2012, ss. 65-74].

Nie bez znaczenia pozostają inne uwarunkowania kontekstowe organizacji. Przykładowo, strategia personalna firmy [por. Lipka 2000] (zawierająca *employer branding*) powinna być zintegrowana z jej ogólną strategią, przyjmując model interaktywny. Programy strategiczne EB mogą dotyczyć marketingu personalnego.

3. Rola marketingu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji jako pracodawcy

Przy założeniu, że praca jest specyficznym towarem i – tak, jak każdy inny produkt – należy ją umiejętnie promować i sprzedawać, na rynku pracy pracodawcy konkurują m.in. atrakcyjnością tegoż towaru [Klimczak 2009, s. 54]. Można by rzec, że funkcje marketingowe zbliżają się do funkcji personalnych.

Istotna jest wtedy rola **marketingu personalnego** traktowanego jako instrument kreowania wizerunku firmy, rozumianego jako „działania prowadzone przez firmę w zakresie systemu społecznego, mające na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego oraz uczciwego pracodawcy zarówno na zewnętrznym, jak i na wewnętrznym rynku pracy, z którym warto się związać, gdyż rozwój indywidualny każdego pracownika wyznacza kierunek rozwoju całej organizacji, a z kolei jej rozwój prowadzi do dalszego permanentnego samodoskonalenia jej członków” [Baruk 2006, s. 14].

Jak podkreśla L. Zbiegień-Maciąg: „nowoczesny marketing personalny zakłada, iż: wszyscy pracownicy firmy są postrzegani jako jej klienci; firma, jako całość, jest otwarta na potrzeby, interesy, oczekiwania klientów; klienci wewnętrzni firmy, jako członkowie wspólnoty pracowniczej, kształtują pozytywny wizerunek firmy („o firmie jak o matce nie można mówić źle”), dbają o jej rozwój; firma dba także o swoich potencjalnych klientów, czyli przyszłych pracowników, np. interesuje się studentami już od wczesnych lat studiów, szkoli ich,

sponsoruje i w ten sposób pozyskuje najlepszych” [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 16].

Należy zwrócić uwagę, że w praktyce częściej przywołuje się termin „marketing personalny” [Baruk 2006], niż „marketing stanowisk pracy” [Lipka 1998], „marketing kadrowy” [Schwan, Seipel 1997], choć określenie „marketing stanowisk pracy” odpowiada podmiotowemu podejściu do pracowników i mógłby pogodzić interesy zwolenników i przeciwników marketingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

System marketingu personalnego składa się z dwóch podstawowych podsystemów: wewnętrznego i zewnętrznego (por. tabela 1). Kreowanie, kształtowanie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy jest jednym z wtórnych celów tegoż systemu [por. Baruk 2006, ss. 24-26].

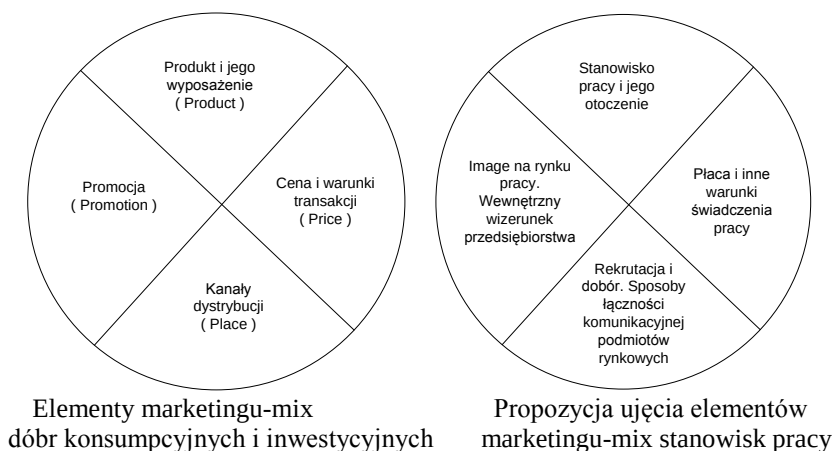
Tabela 1. Wewnętrzny i zewnętrzny system marketingu personalnego

System marketingu personalnego	
Wewnętrzny	1. System wewnętrznej komunikacji pomiędzy kierownictwem i pracownikami oraz między poszczególnymi pracownikami. 2. System motywacyjny z materialnymi i niematerialnymi motywatorami. 3. System szkoleniowy obejmujący dokształcanie zawodowe oraz kształcenie nowych umiejętności. 4. System kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu wewnętrznej propagandy marketingowej (zwłaszcza public relations). 5. System wewnętrznej rekrutacji i selekcji związany z mobilnością pracowników i możliwościami przemieszczania ich na inne stanowiska pracy.
Zewnętrzny	1. System zewnętrznej komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem i potencjalnymi pracownikami. 2. System zewnętrznej rekrutacji obejmującej działania z zakresu rekrutacji szerokiej i segmentowej. 3. System kreowania i utrwalania wizerunku firmy jako pracodawcy w ramach działań z zakresu zewnętrznej propagandy marketingowej, zwłaszcza zaś public relations, których odbiorcami są potencjalni pracownicy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Baruk 2006, ss. 14-15].

Z kolei instrumentem marketingu personalnego jest **marketing-mix stanowisk pracy**, który powinien być poprzedzony identyfikacją potrzeb pracodawców, podziałem rynków pracy na segmenty i wyborem segmentu docelowego oraz ukształtowaniem elementów marketingu-mix dla wybranego segmentu

[Lipka 1998, s. 101]. Rysunek 1 przedstawia transfer marketingu-mix dóbr konsumpcyjnych i inwestycyjnych na sferę pracy.



Rys. 1. Transfer marketingu-mix na sferę pracy

Źródło: [Lipka 1998, s. 102].

A. Lipka zwraca uwagę, że „poszukiwanie wariantowych koncepcji marketingu-mix sprowadza się do wyboru pomiędzy: stanowiskami pracy o różnej treści, różnymi stawkami płacowymi i pozostałymi elementami wynagrodzenia, różnymi formami komunikowania się na rynkach pracy, różnymi formami oraz środkami kształtowania wewnętrznego wizerunku pracodawcy oraz image firmy na rynku zewnętrznym” [Lipka 1998, s. 103]. Odpowiednie zarządzanie marketingiem stanowisk pracy [zob. Lipka 1998, ss. 101-212], zwłaszcza w sferze komunikowania się na rynku pracy służby promocji i image’u firmy.

W marketingu personalnym można także zastosować formułę 5 „P” [Listwan 2004, s. 84], gdzie pojawia się jeszcze *personnel* (ludzie – specjaliści służb personalnych, kandydaci, rynek pracy) obok *product*, *place*, *price*, *promotion* (por. rys. 1).

Istotnego znaczenia nabiera opracowanie tzw. oferty pracodawcy – **EVP** – **Employer Value Proposition** – zestawu atrybutów, które oferuje firma swoim aktualnym i potencjalnym pracownikom. Oferta ta jest weryfikowana przez rynek pracy [Dąbrowska 2014, s. 51]. Przykładowa lista atrybutów w ofercie EVP może obejmować: atrybuty racjonalne (wynagrodzenie, stabilność zatrudnienia, benefity pozapłacowe, równowaga pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, oferta szkoleniowa, przyjazne warunki pracy), atrybuty emocjonalne (atmosfera w pracy, prestiż pracy, satysfakcja, poziom odpowiedzialności, zaangażowanie), atrybuty holistyczne (wolontariat pracowniczy, dialog społeczny, dzielenie się wiedzą) [Dąbrowska 2014, s. 169].

4. Analiza opinii odbiorców wewnętrznych wizerunku wybranych firm

Interesujące wydają się wyniki *analizy opinii odbiorców wewnętrznych wizerunku wybranych firm zawartych na portalu internetowym www.gowork.pl*. W ramach zajęć z przedmiotu „Marketing personalny”, prowadzonych przez dr Alicję Winnicką-Wejs, studenci specjalności „Gospodarowanie kapitałem ludzkim” na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach otrzymali za zadanie przegląd ww. strony w celu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy znajdują się opinie na temat Państwa pracodawców? Jeśli tak – jakie? Jeśli nie – dlaczego ich brak?
2. Analiza wpisów/opinii dotyczących jednego wybranego pracodawcy. Dwudziestu czterech studentów zostało podzielonych na 12 zespołów projektowych z określoną pulą pracodawców do wyboru: 1. A-B, 2. C-D, 3.E-F, 4. G-H, 5.I-J, 6.K-L, 7.M-N, 8.O-P, 9.R-S, 10.T-U, 11.W-X, 12.Y-Z.

75% studentów nie znalazło opinii na temat swoich pracodawców na stronie www.gowork.pl. Okazało się bowiem, że większość z nich pracuje w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie liczba zatrudnionych jest niewielka, a i nie przejawiają oni potrzeby umieszczania informacji na temat swoich pracodawców. W pozostałych przypadkach wymieniono następujące przyczyny braku wpisów: „niedawne przekształcenie firmy i zmiana jej nazwy”, „pracownicy urzędu z 20-, 30-letnim stażem nie wiedziało o istnieniu tego typu stron internetowych”, „do tej pory personel stanowiły osoby w starszym wieku, dopiero teraz kadra w mojej organizacji została odmłodzona”. Sugeruje to, iż szukanie i umieszczanie informacji o firmie jako pracodawcy w internecie może dotyczyć zwłaszcza młodego pokolenia na rynku pracy, który wyróżnia się m.in. bardzo dobrą umiejętnością korzystania z nowych mediów i narzędzi informatycznych.

25% studentów znalazło opinie na temat swoich pracodawców. Ciekawa była „konfrontacja” opinii odbiorców wewnętrznych wizerunku firmy zawartych na stronie www.gowork.pl i opinii studentów, jako aktualnych pracowników i także odbiorców wewnętrznych tegoż wizerunku. W trakcie zajęć zaprezentowano:

- Firmę (1) produkcyjno-usługowo-handlową: wybrane wypowiedzi z analizowanej strony zostały przedstawione w określonych kontekstach i szczegółowo opisano niesprawiedliwości w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Negatywne opinie na temat warunków pracy (zwłaszcza finansowych) zostały potwierdzone przez studentkę;
- Firmę (2) usługową: negatywne opinie dotyczące współpracy z kontrahentami i nie wywiązywaniem się z zobowiązań finansowych wobec różnych klientów zostały zaakceptowane przez studenta, który przedstawił

poznane mu w trakcie pracy mechanizmy jej funkcjonowania, wpływające na pogorszenie płynności finansowej jej i współpracujących firm;

- Firmę (3) produkcyjną: z pozytywnymi, jak i negatywnymi komentarzami dotyczącymi warunków pracy. Studentka podzieliła się wynikami swojej analizy z kierownictwem firmy, które potwierdziło znajomość wpisów na stronie, komentując, „że nie reaguje na to, gdyż w większości przypadków piszą byli, sfrustrowani pracownicy”;
- Firmę (4) usług bankowych: studentka potwierdziła, że w jednostce w której pracuje rzeczywiście ma miejsce faworyzowanie i awansowanie znajomych, a nie osób z określonymi kompetencjami i wysokimi wynikami w pracy, a takie komentarze dominowały na stronie www.gowork.pl;
- Firmę (5) produkującą aparaturę naukowo-badawczą: wypowiedzi dotyczyły przede wszystkim wysokiego poziomu rotacji wśród pracowników. Studentka wyjaśniła przyczyny tego procesu. Przedstawiła firmę jako innowacyjną i rozwojową, która inwestuje i zatrudnia nowych pracowników. Swoją wypowiedź poparła wywiadem ze specjalistą ds. marketingu, który na łamach lokalnej gazety opisał m.in. etapy rekrutacji, współpracę z ośrodkami naukowo-badawczymi;
- Firmę (6) produkcyjną: większość opinii była pozytywna i dotyczyła charakteru pracy oraz oceny prezesa. Student przedstawił także informacje z oficjalnej strony firmy poświęcone karierze zawodowej, w której ujęto, iż „kapitał ludzki stanowi najcenniejszą wartość firmy”. W związku z treściami umieszczonymi w zakładce „Kariera” pojawiły się zapytania potencjalnych kandydatów do pracy na stronie www.gowork.pl [Burek i in. 2015].

Niewątpliwie analizowane opinie i ukształtowany wizerunek badanych firm mają charakter subiektywny. Wiadomo, iż „wizerunek nie jest kategorią obiektywną, lecz charakteryzuje się subiektywizmem, co jest spowodowane faktem, iż opinie o firmie powstają w oparciu o system wartości, doświadczenia życiowe oraz wiedzę ich autorów” [Baruk 2006, s. 37].

Jednakże należy zwrócić uwagę, że we wszystkich omawianych przypadkach studenci zgodzili się z obecnym wizerunkiem firmy – dotyczyło to zarówno firm z przewagą opinii negatywnych, jak i jedynej firmy z dominującymi pozytywnymi komentarzami. Oceniali to z własnej perspektywy pracowniczej, weryfikując realizację określonych funkcji personalnych.

Wyniki analizy pokazały, że każda z firm charakteryzuje się odmiennymi „wąskimi gardłami” w obszarze gospodarowania kapitałem ludzkim, a dostępne wpisy/opinie na stronie www.gowork.pl „choć trochę przybliżają sytuację w firmie” [Burek i in. 2015].

Drugie zadanie dotyczyło analizy wpisów/opinii jednego wybranego pracodawcy. Studenci nie otrzymali żadnego kryterium wyboru – decyzja należała do nich samych. Interesujący jest fakt, że połowa z nich analizowała znanych sobie

pracodawców z lokalnego rynku pracy, a druga połowa wybrała pracodawców o znanej marce produktów/usług. Dowodzi to systemowego charakteru marki, gdzie podstawą budowy jakiejkolwiek marki (w tym: marki pracodawcy) jest marka organizacji, marka produktu [por. Wojtaszczyk 2012, s. 74] i świadomość jej istnienia.

Wyniki analizy pokazały, że istnieje zróżnicowanie co do ilości i jakości wpisów (także w dynamice temporalnej). Na stronie www.gowork.pl istnieją firmy z kilkudziesięcioma wpisami, jak i z kilkudziesięcioma, zarówno negatywnymi, jak i pozytywnymi. Niestety więcej jest niepoehlebnych wypowiedzi o konkretnych pracodawcach, podobnie jak na innym portalu: www.opracodawcach.pl [por. Striker, Wojtaszczyk 2011, s. 374]. Informacje (w tym zapytania od potencjalnych kandydatów do pracy) dotyczą przede wszystkim: procesu rekrutacji i selekcji, systemu wynagrodzeń, rodzajów i form zatrudnienia, rozwoju zawodowego. Ponadto można spotkać się z zapytaniami dotyczącymi jakości produktów/usług, ich cen oraz procesu reklamacji. Odnosi się wrażenie, że negatywne opinie piszą zwłaszcza Ci, którzy poczuli się niesprawiedliwie potraktowani przez pracodawców w sferze wynagrodzeń i oceny. Częściej piszą aktualni/byli pracownicy ze stanowisk operacyjnych działów: produkcji, sprzedaży, obsługi klienta.

Pojawiają się także wpisy nieprawdziwe i naruszające dobre imię pracodawców. Studium przypadku w jednej z analizowanych firm pokazało, że nie można bezkarnie zniesławiać właściciela, który podjął kroki prawne w obronie dobrego imienia własnego przedsiębiorstwa. Sprawa skończyła się wyrokiem sądu, w którym „powództwo osób szkalujących jego na tym portalu zostało w całości oddalone”. W wyniku wyroku sądu pojawia się na portalu oświadczenie osoby, która podając się kilkakrotnie za kogoś innego, przeprasza właściciela za zamieszczanie nieprawdziwych i naruszających jego dobra osobiste informacji [Burek i in. 2015].

W praktyce okazuje się, że anonimowe wpisy na portalach wpływają na kształtowanie danego wizerunku firmy (niekoniecznie pożądanego przez niego), oddziałując na postrzeganie jej przez odbiorców zewnętrznych, wskazując na „bieżące problemy” w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Niepokojący jest fakt, iż w zdecydowanej większości przypadków nikt z firm nie weryfikuje opinii pod kątem faktów i nie dementuje fałszywych stwierdzeń. Czyżby wpisy miały w sobie „ziarenko prawdy”, a może pracodawcy nie są jeszcze świadomi zagrożeń związanych z „hejtowaniem w sieci”? [por. Czaplicka 2013].

Pracodawcy powinni aktywnie dążyć do minimalizowania rozmiarów luki wizerunkowej występującej między wizerunkiem aktualnym a realnym, zwłaszcza jeżeli obecny sposób postrzegania danego przedsiębiorstwa w roli pracodawcy jest obojętny lub wręcz negatywny. Bowiem w praktyce wizerunek lustrzany

(odzwierciedlający obraz pracodawcy ukształtowany wśród zatrudnionych u niego pracowników) może różnić się od wizerunku realnego, możliwego do osiągnięcia po uwzględnieniu warunków zewnętrznych i wewnętrznych, w jakich działa pracodawca [Baruk 2009, ss. 13-14].

Wydaje się, że monitoring mediów i analiza aktualnego wizerunku na jego podstawie jest konieczna, jeśli firma chce właściwie zarządzać swoją marką jako pracodawcą [por. Kozłowski 2012, ss. 48-50], zwłaszcza, że liczba niezadowolonych pracowników „wylewających w internecie żale na pracodawcę” może w najbliższym czasie wzrosnąć [por. Szaban 2011, s. 82]. Dowodem na to jest nowe zjawisko „białych” i „czarnych” list pracodawców w Polsce.

5. Zjawisko „czarnych” i „białych” list pracodawców w Polsce

Obecnie pracownicy nie boją się podzielić swoimi emocjami i spostrzeżeniami na temat pracy i jej warunków, umieszczając własne komentarze w sieci. Jak pisze E. Wilk „Polscy internauci wynaleźli nowy hit, na świecie szerzej nieznanym: czarne listy pracodawców” [Wilk 2015, s. 34]. Jest to zjawisko nowe, które zaczęło się nie tak dawno, bo pod koniec 2014 roku.

Takie **listy czarnych pracodawców** powstają na blogach, portalach społecznościowych czy forach internetowych. Listy te wskazują firmy, w których nie warto pracować. Zdaniem komentatorów powodów jest wiele, od złej atmosfery w pracy poprzez niewypłacanie należnych wypłat pracownikom do stosowania przez pracodawców mobbingu.

Największą popularnością wśród list cieszą się profile zakładane na portalu społecznościowym Facebook. Prawie każde z największych miast w Polsce doczekało się takiej strony. Funkcjonują one w podobny sposób – użytkownicy serwisu wysyłają do właścicieli stron wiadomości na temat nieuczciwych praktyk stosowanych w danej firmie. Następnie treści takich wiadomości są anonimowo publikowane.

Oczywiście istnieją zwolennicy (głównie pracownicy), jak i przeciwnicy powstawania tego typu list. I tak, autorzy stron są przekonani o słuszności ich istnienia. Podają kilka korzyści płynących dla społeczeństwa z tworzenia czarnych list pracodawców. Przede wszystkim obecni bądź byli pracownicy mają okazję ostrzec innych przed konkretnym pracodawcą. Po drugie, pomimo naruszeń prawnych ze strony pracodawców, wiele osób nie kieruje sprawy do sądu w obawie przed utratą pracy lub trudnościami związanymi ze znalezieniem nowej pracy. Zniechęca ich także przewlekłość procesów sądowych. W związku z tym, jak podkreślają autorzy, taka strona daje im możliwość wyżalenia się. Mają oni także nadzieję, że wpisy spowodują pozytywne zmiany w traktowaniu

pracowników. Obrazuje to jedna z wypowiedzi: „Dotarły do nas informacje, że lokalnymi szefami dużej firmy zainteresowała się centrala, zaczynają przeprowadzać kontrole. I o to właśnie chodzi nam najbardziej: żeby pracodawcy przestali czuć się bezkarni” [Wilk, 2015, s. 35].

Natomiast przeciwnicy idei (głównie pracodawcy) uważają, że może dochodzić do publikacji wielu nieprawdziwych informacji. Z jednej strony anonimowość postów daje poczucie bezpieczeństwa i sprzyja swobodzie wypowiedzania się, ale z drugiej strony użytkownicy mogą czuć się bezkarnie i próbować kłamać na temat pracodawców.

Jednak, analizując profile czarnych list pracodawców z dziesięciu największych miast w Polsce [Profile czarnych i białych list pracodawców, Warszawa, Kraków, Łódź, Wrocław, Poznań, Gdańsk, Szczecin, Bydgoszcz, Lublin, Katowice, własna analiza, 20.04.2015], można dojść do wniosku, że takich sytuacji jest niewiele. Zdarzają się przypadki, w których zgodność treści anonimowych wpisów z prawdą całkowicie zaprzeczają użytkownicy portalu, ale przeważająca część wpisów jest potwierdzana przez inne osoby, które ujawniają swoje imię i nazwisko.

Bez wątplenia tworzenie spisu miejsc, w których nie warto pracować to kontrowersyjne zjawisko, wywołujące wiele emocji, mające zwolenników, jak i przeciwników. Ci pierwsi uważają, że należy głośno mówić o złym traktowaniu pracowników, natomiast drudzy wypowiadają się negatywnie o całym przedsięwzięciu, zarzucając nierzetelność i chęć zniesławienia. „Niektórzy pracodawcy próbują walczyć, dotrzeć do administratorów. Jedni proszą po dobroci, by wpisy usunąć, inni zgłaszają obsłudze serwisu, że doszło do przekłamań. Jeśli to nie skutkuje – grożą sądem albo policją”. [Wilk, 2015, s. 35]. Dostępne są już poradniki dla zdyskredytowanych przez pracowników pracodawców [Wyziński, 2015].

Warto również dodać, że czarne listy pracodawców są popularne tylko w Polsce, bowiem w większości państw Unii Europejskiej, ze względu na ochronę danych osobowych, są one zabronione [Wilk, 2015, s. 35].

Na Facebook’u powstała również „kontrofensywa” czarnych list pracodawców, a mianowicie **białe listy pracodawców**. Profile działają w podobny sposób, jedyną różnicą jest chwalenie oraz polecanie pracodawców, a nie przestrzeganie przed nimi innych. Przeglądając tego typu profile, można zauważyć, że w porównaniu do czarnych list pracodawców mają one mniejszą liczbę polubieni strony oraz mniejszą liczbę postów. Niektóre z profili nie posiadają nawet jednej pozytywnej opinii o pracodawcach.

Na tych profilach, na których użytkownicy zdecydowali się wypowiedzieć, posty najczęściej dotyczą pochwał pracodawców za miłą atmosferę w pracy, szacunek do pracowników oraz terminowość w wypłacaniu wypłat. Reakcja innych użytkowników na posty jest różna – niektórzy potwierdzają ich zgodność

z prawdą i polecają daną firmę, inni natomiast podają w wątpliwość publikacje, twierdząc, że nie mają odzwierciedlenia w rzeczywistości, a są jedynie zamierzonymi działaniami właścicieli firm.

Analiza „czarnych” i „białych” list pracodawców pokazuje, że dobry pracodawca to taki, który szanuje swych pracowników, dba o dobrą atmosferę w pracy oraz wywiązuje się z wcześniejszych ustaleń.

6. Wybrane praktyczne przykłady kształtowania employer brandingu na polskim rynku pracy

W tabeli 2 przedstawiono wybrane (z dostępnych opisów w literaturze przedmiotu) przykłady employer brandingu wewnętrznego i zewnętrznego, jakie stosują firmy działające na rynku polskim. Firmy te dostrzegają ważną rolę employer brandingu w pozyskiwaniu nowych pracowników oraz zatrzymaniu już zatrudnionych. W większości opisywanych organizacji pozytywny wizerunek pracodawcy jest określany jako jeden z celów strategicznych firmy. W jego realizację są angażowani m.in. pracownicy działów: personalnych, public relations oraz marketingu.

Tabela 2. Przykłady kształtowania wewnętrznego i zewnętrznego employer brandingu przez firmy na polskim rynku pracy

Nazwa firmy	Wewnętrzne elementy employer brandingu	Zewnętrzne elementy employer brandingu
Dr Irena Eris [Kozłowski 2012, ss. 145-157; http://drirenaeris.com/kariera 2015]	• Komunikowanie się poprzez: portal pracowniczy, spotkania kadry menedżerskiej z pracownikami, „Grupę Zaborek”, „Forum Pracowników”; • Program work-life balance przejawiający się między innymi: elastycznym system czasu pracy, zindywidualizowanym programem powrotu kobiet z urlopów macierzyńskich, dofinansowaniem do wypoczynku dla dzieci; • Program ocen pracowniczych powiązany z rozwojem pracowników	• Rozmowy kwalifikacyjne z informacją zwrotną oraz z zastosowaniem <i>assessment center</i>; • Promocja firmy jako pracodawcy na portalu społecznościowym GoldenLine; • Angażowanie pracowników w działalność z zakresu społecznej odpowiedzialności (CSR) firmy; • Działania kierowane do studentów: program stażowy dla studentów ostatnich lat studiów i absolwentów „Labora-

	oraz premiowym systemem motywacyjnym; • System motywacyjny dopasowany do charakteru pracy; • Integracja pracowników (np. imprezy firmowe, kontakt z osobami przebywającymi na urlopie macierzyńskim); • Wspieranie kreatywności pracowników poprzez „Grupę Hesperis” – młodych, kreatywnych osób zajmujących się zbieraniem pomysłów pracowników i przekazywaniem ich specjalistom do oceny.	torium Talentów”, praktyki dla studentów wszystkich lat studiów, możliwość pisania prac dyplomowych na przykładzie firmy.
Kompania Piwowska [Kozłowski 2012, ss. 170-176; http://www.kp.pl/kariera-w-kp/ 2015]	• Komunikowanie się poprzez: portal społecznościowy dla pracowników „Małe Piwo”, regularne spotkania pracowników z bezpośrednimi przełożonymi; • Rozwój pracowników z wykorzystaniem indywidualnego planu rozwoju, projektowanego wspólnie przez pracowników i przełożonych; • System motywacyjny obejmujący: opiekę medyczną, pakiet sportowy, dofinansowanie do posiłków, program uznaniowy „Duże Piwo” – konkurs dla wyróżniających się pracowników, postępujących zgodnie z normami i wartościami firmy, w którym nagrodą jest dofinansowanie do spełnienia jednego marzenia pracownika.	• Promowanie Kompanii Piwowskiej jako pracodawcy na portalach społecznościowych: GoldenLine, Facebook, Youtube; • Rozbudowana zakładka „Kariera w KP”; • Wolontariat pracowniczy „Ekipa nie tylko od święta”; • Działania kierowane do studentów: obecność na uczelniach, dzielenie się wiedzą z studentami, organizacja konkursu „Kompania Innowacji”, którego nagrodą jest staż w firmie, programy stażowe w działach produkcyjnych „Technical Graduate Programme”, praktyki dla studentów wszystkich lat studiów.

JTI Polska Sp. z o. o. [Kozłowski 2012, ss. 157-169; http://www.karierawjti.pl/ (stan: 02.05.2015)]	• Dwustronna komunikacja: polityka otwartych drzwi; strona „HR SharePoint” będąca uzupełnieniem intranetu, zawierająca informacje dotyczące całej korporacji oraz lokalnych oddziałów; kwartalne spotkania całej załogi firmy, • Badanie zaangażowania pracowników i satysfakcji z pracy <i>Employee Engagement Survey</i>; • System Sugestii – program, w którym pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły dotyczące funkcjonowania firmy; • Adaptacja nowych pracowników poprzez: program wprowadzający <i>Induction</i> dla nowozatrudnionych pracowników przeprowadzany przez bezpośredniego przełożonego i jednego ze współpracowników przy pomocy Działu HR; formularz <i>Dialog</i> wypełniany po okresie próbnym przez pracownika wraz z przełożonym, dotyczy celów, jakie dana osoba powinna zrealizować oraz planów rozwojowych; • System motywacyjny zawierający m.in.: opiekę medyczną, grupowe ubezpieczenia na życie, pakiet sportowy, dofinansowanie do studiów, certyfikowanych szkoleń, zajęcia językowe dla pracowników;	• Promocja firmy jako pracodawcy na portalach społecznościowych: GoldenLine, LinkedIn, Pracuj.pl; • Działania kierowane do studentów: Program Praktyk Letnich JTI; organizacja staży w ciągu roku, programy ambadorskie, współpraca z organizacją studencką AIESEC, szkolenia i warsztaty dla studentów; • Działalność z zakresu CSR.
---	---	---

	• Program <i>Helping Hand</i> wyróżniający pracowników, którzy chętnie pomagają innym, jednocześnie nie zaniedbując własnych obowiązków.	
mBank SA (dawniej BRE Bank SA) [Kozłowski 2012, ss. 176-190; http://www.mbank.pl/onas/kariera/2015]	• Komunikowanie się poprzez: intranet z rozbudowaną zakładką „Pracownicy”, wideoblogi, wideoczyty, wideowywiady, „BRE Kurier” – magazyn poświęcony sprawom pracowniczym; • Programy rozwojowe: „Standard Menedżera” – e-learning z praktycznymi warsztatami dla liniowych menedżerów; „Coachin-gowy styl zarządzania” – warsztaty przygotowujące menedżerów do pełnienia funkcji coacha; „Menedżerski Program Rozwoju”; „Kuznia Talentów” – program wyłaniający talenty i przygotowujący osoby do objęcia w przyszłości stanowisk specjalistycznych lub menedżerskich; „BRE MBA” – dwuletnie studia podyplomowe zaprojektowane przez firmę i przeznaczone dla wyróżniających się pracowników; • System motywacyjny zawierający liczne benefity, m.in.: opiekę medyczną, zniżki na kursy językowe, pożyczki remontowe, dofinansowania do urlopów, bony świąteczne,	• Świadome kreowanie banku jako pracodawcy elitarnego – prezentacje w wyspecjalizowanych portalach, takich jak Pracuj.pl czy GoldenLine; • Interesująca i bogata w treści zakładka „Kariera”; • Działania kierowane do studentów: program praktyk przeznaczony dla studentów od II roku studiów; program stażowy dla studentów i absolwentów, którzy odbyli praktyki w banku; program absolwencki dla studentów V roku bądź absolwentów posiadających doświadczenie zawodowe; program ambasadorski, dzień otwarty z BRE; • Wolontariat pracowniczy w ramach CSR.

	pakiet sportowy; • „BRE Profit System” – platforma zakupowa przeznaczona dla pracowników firmy, gdzie mają możliwość zakupu różnych produktów po promocyjnych cenach, wynegocjowanych przez bank.	
PwC PricewaterhouseCoopers [Głowicka 2009, ss. 73-79; http://kariera.pwc.pl/ 2015]	• Integracja pracowników: wyjazdy integracyjne, bale noworoczne, nieformalne spotkania pracowników po godzinach pracy, firmowe drużyny sportowe; • Rozwój pracowników poprzez: szkolenia merytoryczne, rozwijające wiedzę niezbędną na danym stanowisku oraz szkolenia tzw. kompetencji miękkich; dofinansowania studiów, kursów językowych; <i>Learning Management Academy</i> – platforma wspomagająca zarządzanie szkoleniami oraz planowanie indywidualnego rozwoju; • System motywacyjny oparty na kafeteryjnym systemie benefitów pozapłacowych związanych ze zdrowiem, rozrywką, rodziną, sportem lub edukacją.	• Promocja firmy jako pracodawcy z wykorzystaniem mediów społecznościowych: Facebook, GoldenLine, LinkedIn, Pracuj.pl, Twister; • Rozbudowana zakładka „Kariera”; • Działania kierowane do studentów: dni otwarte w PwC, programy stażowe, programy praktyk, programy ambasadorskie.
Hitachi Data Systems (Polska) Sp. z o.o. [Rzewuska 2012, s. 40]	• Komunikowanie się poprzez: intranet, blogi firmowe, comiesięczne spotkania wszystkich pracowników; • Trzymiesięczny proces adaptacji nowych pra-	• Rozmowy kwalifikacyjne z informacją zwrotną dla wszystkich kandydatów; • Ankiety oceniające proces rekrutacji, skierowane do kandydatów do pracy;

	cowników, nadzorowany przez dział HR; • <i>Recruitment Award</i> – system poleceń, nagradzający pracowników rekomendujących osoby do zatrudnienia w firmie; • System motywacyjny: program <i>Recognition Direct</i> mający na celu docenienie i nagradzanie najlepszych pracowników; nagrody lojalnościowe przyznawane co 5 lat (z możliwością wyboru nagrody); • Integracja pracowników poprzez wspólne świętowanie ważnych wydarzeń dla firmy, kwartalne imprezy firmowe, ogłaszanie urodzin pracowników i składanie im życzeń; • Program work-life balance (WLB) zawierający m.in.: elastyczny czas pracy, możliwość pracy zdalnej dla niektórych pracowników, pokój relaksacyjny w firmie, warsztaty WLB dla pracowników; • Pożegnanie z pracownikiem: podziękowanie z podarowaniem póżegnialnego prezentu firmowego.	• Promocja firmy jako pracodawcy na portalach społecznościowych: Goldenline, LinkedIn, Twitter.
--	--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie źródeł ujętych w tabeli.

Analizując dane zawarte w tabeli 2, można doszukać się wspólnych elementów *employer branding* dla wszystkich organizacji, np. oferowanie staży lub praktyk studentom i absolwentom uczelni wyższych, badanie zadowolenia z pracy. Nie mniej jednak można również zauważyć, że każda z firm dostosowuje narzędzia budowania wizerunku pracodawcy do charakteru pracy czy panującej

kultury organizacyjnej. Za przykład może posłużyć stworzony dla pracowników Kompanii Piwowarskiej program uznaniowy „Duże Piwo” lub sposób pożegnania się z pracownikiem w firmie Hitachi Data Systems, ściśle powiązany z kulturą japońską.

Budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy przynosi wiele korzyści firmie. Analizowane organizacje wskazują na spadek wskaźnika fluktuacji kadr – zadowoleni pracownicy są mniej skłoni do odejścia. Kolejną korzyścią jest zwiększona liczba nadsyłanych aplikacji w odpowiedzi na ogłoszenia o pracę, a także lepsze dopasowanie kandydatów do oczekiwań firmy i kultury organizacyjnej. Ponadto organizacje odnotowują wzrost zainteresowania firmą i jej działalnością.

W Polsce pracodawcy chcący wyróżnić się na tle pozostałych organizacji biorą udział w różnych konkursach i programach certyfikujących. Wśród nich wymienia się: „Randstad Award”, „Program Najlepsi Pracodawcy”, „Ogólnopolski program społeczno-gospodarczy „Inwestor w Kapitał Ludzki”, „Konkurs Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, Pracodawca dla Inżyniera”, „Pracodawca Roku”, „Ranking Antal International najbardziej pożądanym pracodawców w opinii specjalistów i menedżerów”, „Top Employers”, „Najlepsze Miejsca Pracy”, „Universum Student Survey”, „Pracodawca Godny Zaufania”, „Firma dla Inżyniera”, „MBE STUDENT INDEX: finanse i bankowość”, „HR Najwyższej Jakości” [szczegółowe opisy w: Berłowski 2013, ss. 38-41]. Wyróżnienie w tego typu konkursach to dla firm docenienie wszelkich starań, jakie wkładają w bycie wzorowym pracodawcą, ale także świetny sposób zakomunikowania społeczeństwu, że warto w danej organizacji pracować.

7. Podsumowanie

Pomimo dobrych praktyk z *employer branding* oraz rosnącej wiedzy na temat różnorodnych sposobów budowania wizerunku pracodawcy z wyboru (*employer of choice*), tylko nielicznym organizacjom udaje się być atrakcyjnym i pożądanym pracodawcą, z uznaną i silną marką (najczęściej dużym, międzynarodowym przedsiębiorstwom). „Nadzwyczajne firmy są inspirującymi miejscami pracy, ale niestety nie każdy ma szczęście w nich pracować” [por. Leary-Joyce 2007, s. 22].

W Polsce najwięcej osób pracuje w mikroprzedsiębiorstwach zatrudniających do 9 osób, druga najliczniejsza grupa to pracownicy dużych przedsiębiorstw [Dąbrowska 2014, s. 28]. Tylko nieliczne z nich udostępniają informacje na swój temat i świadomie kreują swój wizerunek pracodawcy, i to zarówno w podejściu zewnętrznym (*outside-in*), jak i wewnętrznym (*inside-out*) [por. Dąbrowska 2014, s. 50].

Wydaje się, że potrzeba zmiany mentalności pracodawców i reorientacji działalności personalnej z zasobowo-kosztowej na marketingową [Baruk 2009, s. 40]. Rozważania zawarte w niniejszym artykule wskazują, że kształtowanie wizerunku organizacji jako pracodawcy na polskim rynku może przebiegać nieformalnie (np. wpisy pracowników na portalach internetowych), jak i formalnie (przykłady z praktyki). Jednak, by osiągnąć sukces w tym obszarze, organizacje powinny zadbać o spójne i kompleksowe działania wizerunkowe. Stąd też profesjonalizacja jest nieunikniona.

Pracodawcy powinni pamiętać, że podejmowane przez nich działania w ramach HC-marketingu (*HC – human capital*) i budowania marki pracodawcy świadczą o jakości gospodarowania kapitałem ludzkim, stanowiąc przy tym jedno z uwarunkowań lojalności pracowniczey. Kształtowanie *employer branding* może więc stanowić interesujące narzędzie *Employee Relationship Management (ERM)* – Zarządzania Relacjami z Pracownikami (ZRP), które przecież stanowi jedno z najważniejszych wyzwań zarządzania kapitałem ludzkim XXI wieku [por. Lipka, Winnicka-Wejs, Acedański 2012].

Literatura

- [1] **Baruk A.I.:** *Jasne i ciemne strony wpływu kryzysu światowego na relacje interpersonalne w przedsiębiorstwach*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
- [2] **Baruk A.I.:** *Rola wizerunku pracodawcy w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6, 2009, s. 12.
- [3] **Baruk A.I.:** *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*. Difin, Warszawa 2006.
- [4] **Berłowski P.:** *Employer brandingowe wybory*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6, 2013, ss. 35-41.
- [5] **Burek A., Cofalik D., Grzesiczek K., Güttler A., Henich K., Kaczorowska J., Kica K., Kołodziejczyk A., Koman A., Kotwica K., Koziol M., Kubica J., Kucyniak G., Kupka P., Makula M., Matusewicz B., Mazur K., Miera M., Pyszny-Lubszczyk P., Rusin Ż., Skrzypnik T., Tytko I., Winniczuk J., Włodarczyk K.:** *Analiza opinii odbiorców wewnętrznych wizerunku wybranych firm zadanie w ramach zajęć „Marketing personalny”*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, 28.03.2015.
- [6] **Bury M.:** *Zarządzanie różnorodnością – wykorzystanie potencjału pracowników generacji Y*, [w:] Rakowska A. (red.), *Perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi*. Instytut Zarządzania Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2014, ss. 126-137.
- [7] **Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K.:** *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, ss. 118-134.

- [8] **Czaplicka M.:** *Zarządzanie kryzysem w social media*. One Press, Gliwice 2013.
- [9] **Dąbrowska J.:** *Employer branding. Marka pracodawcy w praktyce*. Wyd. Słowa i Myśli, Warszawa 2014.
- [10] Europejski Kongres Gospodarczy. Program, Katowice, 20-22.04.2015, sesja „Rynek pracy”, s. 128.
- [11] **Głowicka A.:** *Przejawy employer branding w działalności firmy Pricewaterhouse-Coopers*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U. (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, ss. 73-79.
- [12] **Gołaszewska-Kaczan U.:** *Wstęp*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U. (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 7.
- [13] <http://drivenaeris.com/kariera>, data dostępu: 02.05.2015.
- [14] <http://kariera.pwc.pl/>, data dostępu: 02.05.2015.
- [15] <http://www.karierawjt.pl/>, data dostępu: 02.05.2015.
- [16] <http://www.kp.pl/kariera-w-kp/>, data dostępu: 02.05.2015.
- [17] <http://www.mbank.pl/o-nas/kariera/>, data dostępu: 02.05.2015.
- [18] **Klimczak K.:** *Employer branding – czemu ma służyć?* [w:] Gołaszewska-Kaczan U. (red.), *Czas na EB. Employer Branding & Corporate Social Responsibility*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2009, s. 53-56.
- [19] **Kocór M., Strzebońska A., Dawid-Sawicka M.:** *Rynek pracy widziany oczami pracodawców*. Na podstawie badań pracodawców i ofert pracy zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2015, s. 10.
- [20] [kolohrae.katowice.pl/seminarium „Employer branding”](http://kolohrae.katowice.pl/seminarium_„Employer_branding”) 19.05.2014, data dostępu: 04.05.2015.
- [21] **Kozłowski M.:** *Employer branding budowanie wizerunku pracodawcy krok po kroku*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [22] **Leary-Joyce J.:** *Budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- [23] **Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J.:** *Lojalność pracownicza. Od diagnozy typów lojalności pracowników do Zarządzania Relacjami z Pracownikami (Employee Relationship Management)*. Difin, Warszawa 2012.
- [24] **Lipka A.:** *Marketing stanowisk pracy*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
- [25] **Lipka A.:** *Strategie personalne firmy*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
- [26] **Listwan T (red.):** *Zarządzanie kadrami*. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 84.
- [27] Profile czarnych i białych list pracodawców:
Warszawa: <https://www.facebook.com/pages/Czarna-lista-pracodawc%C3%B3w-z-Warszawy-i-okolic/1555074254735097?ref=ts&fref=ts>
<https://www.facebook.com/pages/Bia%C5%82a-Lista-Pracodawc%C3%B3w-Warszawa-i-okolic/753321178077024?ref=ts&fref=ts>,

- Kraków: <https://www.facebook.com/pages/Czarna-lista-pracodawc%C3%B3w-z-Krakowa-i-okolic/356625044529050?ref=ts&fref=ts>
<https://www.facebook.com/pages/Miejsca-pracy-do-kt%C3%B3rych-warto-z%C5%82o%C5%BCy%C4%87-CV-Krak%C3%B3w-i-okolice/771580119593481?ref=ts&fref=ts>,
Łódź: <https://www.facebook.com/czarna.lista.lodz?ref=ts&fref=ts>,
Wrocław: <https://www.facebook.com/pages/Czarna-lista-pracodawc%C3%B3w-Wroc%C5%82aw/1558045187808937?ref=ts&fref=ts>,
Poznań: <https://www.facebook.com/nieuczciwipoznan?ref=ts&fref=ts>
<https://www.facebook.com/Bialalistapoznan?ref=ts&fref=ts>,
Gdańsk:
<https://www.facebook.com/czarnalistapracodawcowtrojmiasto?ref=ts&fref=ts>
<https://www.facebook.com/pages/Bia%C5%82a-Lista-Pracodawc%C3%B3w-Tr%C3%B3jmiasto/413476418812446?ref=ts&fref=ts>,
Szczecin: <https://www.facebook.com/nieuczciwiszczecin>,
<https://www.facebook.com/pages/Bia%C5%82a-Lista-Pracodawc%C3%B3w-Szczecin-i-okolice/1539871152953828>,
Bydgoszcz: <https://www.facebook.com/czarnalistabydgoszcz?ref=ts&fref=ts>,
Lublin: <https://www.facebook.com/czarnalistapracodawcowzlublina?ref=ts&fref=ts>
<https://www.facebook.com/pages/Bia%C5%82a-Lista-Pracodawc%C3%B3w-Lublin/1585348315010423?ref=ts&fref=ts>,
Katowice: <https://www.facebook.com/pages/Czarna-lista-pracodawc%C3%B3w-z-Katowic-i-okolic/322714151258850?ref=ts&fref=ts>, data dostępu: 20.04.2015.
- [28] **Rzewuska M.:** *W japońskiej kulturze pracy*, „Personel i Zarządzanie” 2012, nr 4, s. 40.
- [29] **Schwan K., Seipel K.G.:** *Marketing kadrowy*. C.H. Beck, Warszawa 1997.
- [30] **Siwka D.:** *Budowanie wizerunku*, [w:] Klimek-Michno K., 12 miesięcy wyzwań czyli HRM w 2015 roku, „Personel i Zarządzanie” 2015, nr 1.
- [31] **Striker M., Wojtaszczyk K.:** *Strategiczna karta wyników jako narzędzie oceny siły marki pracodawcy*, [w:] Urbaniak B (red.), *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011, ss. 361-380.
- [32] **Sułkowski Ł.:** *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 3, ss. 7-8.
- [33] **Szaban J.M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej. Rynek pracy. Dobór. Ocena. Rozwój i kariera. Odejścia z pracy*. Difin, Warszawa 2011.
- [34] **Wilk E.:** *Czarna robota*, „Polityka” nr 9, 25.02-03.03.2015, ss. 34-36.
- [35] **Wojtaszczyk K.:** *Employer branding czyli zarządzanie marką pracodawcy. Uwa-runkowania, procesy, pomiar*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2012.
- [36] www.grasz.pl 2015, data dostępu: 23.02.2015.
- [37] **Wyziński R.:** *Czarne listy na Facebooku dyskredytują pracodawców. Zobacz, jak skutecznie walczyć z takimi kłamstwami*. <http://prawo.gazetaprawna.pl/artykuly/857852,czarne-listy-na-facebooku-dyskredytuja-pracodawcow-zobacz-jak-skutecznie-walczyć-z-takimi-kłamstwami.html>, 10.03.2015, data dostępu: 30.04.2015.

- [38] **Zarębska A.:** *Reputacja firmy – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 4, ss. 19-22.
- [39] **Zbiegień-Maciąg L.:** *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Wydawnictwo BUSINESS PRESS, Warszawa 1996.
- [40] **Mikulska A.:** *Employer branding, czyli o sprzedawaniu pracy słów kilka*, 2008, http://www.mjcc.pl/secms/pl/EB_czyli_o_sprzedawaniu_pracy, data dostępu: 04.05.2015.

SHAPING OF EMPLOYER BRANDING IN THE POLISH LABOUR MARKET – EXAMPLES

Summary

The paper outlines the essence of employer branding. Exogenic and endogenic determinants of employer brand management are characterised. The invaluable role played by personal marketing in shaping the image of an organisation as an employer was indicated. The opinions of internal recipients concerning the image of selected companies listed on the internet website www.gowork.pl were analysed. The phenomenon of so called “white” and “black” employer lists in Poland was described. Practical examples of shaping the internal and external image of employers in the Polish labour market were presented.

ANNA MARIA WIŚNIEWSKA

**Akademia Finansów i Biznesu Vistula
Szkola Główna Turystyki i Rekreacji**

ZARZĄDZANIE WIEKIEM NA RYNKU USŁUG TURYSTYCZNYCH

Na rynku pracy, w obliczu nowych wyzwań związanych z faktem starzenia się społeczeństwa, coraz mocniej uwidacznia się potrzeba związana ze zmianą w sposobie myślenia pracodawców. Zmiana taka może w przyszłości uchronić ich przed wystąpieniem konsekwencji tego zjawiska.

Osoby zarządzające przedsiębiorstwami powinni wprowadzić w swoich firmach rozwiązania, które umożliwią im skuteczne pozyskiwanie pracowników, które pozwolą na odpowiednie wykorzystanie ich potencjału, jak też kontynuację zatrudnienia. Pracodawcy dla bezpieczeństwa swoich działalności oraz pozycji rynkowej przedsiębiorstwa powinni już dziś zainwestować w narzędzia polityki różnorodności personelu ponieważ w perspektywie 10-20 lat pojawi się niedobór pracowników na rynku pracy. Takie rozwiązania wydają się być właściwym posunięciem do skutecznego pozyskania i utrzymania osób zaawansowanych wiekowo, a co się z tym wiąże posiadających doświadczenie i umiejętności praktyczne.

Niniejszy artykuł przedstawia powody, mechanizmy jak również atuty stosowania zarządzania wiekiem, skierowane głównie na osoby po pięćdziesiątym roku życia, których wprowadzenie, oraz skuteczne wykorzystanie, przyniesie korzyści we wszystkich przedsiębiorstwach, w szczególności tych, które działają na rynku usług turystycznych.

Słowa kluczowe: turystyka, zarządzanie wiekiem, starzenie społeczeństwa, 50 plus.

1. Wstęp

Przemiany jakie zachodzą na gruncie gospodarczym znajdują pełne odzwierciedlenie w sferze społecznej. Jednym z mierników życia mieszkańców oraz wskaźnikiem rozwoju cywilizacyjnego społeczeństwa jest turystyka¹. Warto zauważyć, że turystyka jest branżą, która rozwija się bardzo dynamicznie. Do

¹ A. Panasiuk (red.), *Ekonomika turystyki i rekreacji*. Wyd. PWN, Warszawa 2011, s. 101.

najważniejszych korzyści społecznych, które są generowane poprzez rozwój turystyki przede wszystkim zaliczyć możemy:

- wzrost dochodów ludności;
- podnoszenie jakości życia społeczeństwa lokalnego;
- aktywizacja przedsiębiorczości;
- wzrost świadomości społeczności lokalnej i regionalnej przejawiającej się w scalaniu kapitału społecznego².

Do korzyści które płyną z rozwoju turystyki w sferze społecznej niewątpliwie zaliczyć należy również wzrost aktywności społecznej, która jest bardzo istotnym czynnikiem sprzyjającym aktywizacji zawodowej osób zaawansowanych wiekowo.

Przedsiębiorstwo turystyczne w procesie swojego funkcjonowania wykorzystuje wszystkie swoje zasoby, niemniej jednak specyfika działalności tego rodzaju podmiotów powoduje, że zasoby pracy – czynnik ludzki – odgrywa w nim największą rolę. W związku z tym kluczowym zasobem którym dysponuje przedsiębiorstwo turystyczne jest pracownik.

W działalności gastronomicznej, hotelarskiej, w działalności biura podróży czy w działalności ośrodków informacji turystycznej, oraz w działalności podmiotów, które świadczą usługi transportowe, czyli krótko mówiąc w całej turystyce, najbardziej widoczny jest udział i zaangażowanie ludzi w procesach usługowych. To pracownicy inicjują jak również wykonują czynności, które zmierzają do zaspakajania potrzeb oraz oczekiwań odbiorców³. Są to ludzie, którzy odczuwają te same potrzeby, te same pragnienia oraz mają mniej lub bardziej zróżnicowane cele i ambicje. Potrzeba przynależności jest tu bardzo widoczna, ludzie będący w wieku dojrzałym chcą czuć się potrzebni i akceptowani. Wiek nie powinien mieć znaczenia ze względu na chęć pracy. Doświadczenie zdobywane wraz z wiekiem powinno być przez pracodawców bardzo cenione i wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Co prawda w branży turystycznej zaobserwować można proces zastępowania pracy ludzkiej różnego rodzaju urządzeniami oraz elementami, które w obecnych warunkach są niezbędne do wyposażenia miejsca pracy, niemniej jednak zastępowanie pracy człowieka ma zakres ograniczony, w związku z tym nie wpływa na radykalne zmniejszenie liczby pracowników tej branży. „Dynamika rozwoju turystyki i rynku turystycznego stymuluje wzrost liczby pracowników zatrudnionych w sektorze usług turystycznych”⁴.

Zmieniają się warunki działania przedsiębiorstw turystycznych, a to wpływa na rosnącą konkurencję w sektorze turystycznym, wpływa również na jakość

² Ibidem, s. 101.

³ A. Rapacz, *Przedsiębiorstwo turystyczne*. Wyd. Difin, Warszawa 2007, s. 103.

⁴ Ibidem, s. 104.

w pozyskiwaniu klientów, co wymaga przewartościowania współczesnych warunków jego funkcjonowania. Mowa o rekrutowaniu osób zaawansowanych wiekowo, osób po 50 roku życia, o podejściu do kierowania nimi, motywowaniu ich do pracy jak i do pozostania w danym przedsiębiorstwie jak najdłużej, oferując swoją wiedzę nabytą w toku kilkunasto a nawet kilkudziesięcioletniej praktyki zawodowej. Nawet gdy praca ludzka może być zastąpiona maszyną, co wymusił postęp naukowo-techniczny, to i tak zjawisko takie może mieć miejsce tylko, gdy nie dochodzi do obniżenia jakości oferowanych usług. „W przedsiębiorstwie turystycznym tej granicy przekraczać nie wolno – jeśli natomiast tak się stanie, to jest to naruszenie standardów jakości”⁵. Tu elementem koniecznym dla każdego przedsiębiorcy, i w tym przypadku bez względu na branżę w której funkcjonuje jego przedsiębiorstwo, jest posiadanie strategii rozwoju oraz posiadanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Istotne jest, aby przedsiębiorca był przygotowany do takiego zarządzania, aby w przyszłości był w stanie zabezpieczyć się przed niedoborem pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami, z odpowiednim i znaczącym doświadczeniem.

2. Ochrona przed dyskryminacją według prawa polskiego

W Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 2007 roku, w art. 32 widnieje zapis: *Wszyscy są wobec pracy równi. Wszyscy mają prawo do równego traktowania przez władze publiczne. Nikt nie może być dyskryminowany w życiu politycznym, społecznym lub gospodarczym z jakiejkolwiek przyczyny.*

Bardziej szczegółowo zakaz dyskryminacji został uregulowany w rozdziale II kodeksu pracy. Art. 18^{3a} §1. KP stanowi, że: wszyscy pracownicy muszą być traktowani równo w zakresie nawiązywania oraz rozwiązywania stosunku pracy, warunków zatrudnienia awansowania jak również dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych szczególnie bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, rasę, narodowość, religię czy przekonania polityczne. Pracownicy mają być traktowani równo także bez względu na przynależność związkową, wyznanie czy pochodzenie etniczne, orientację seksualną jak również bez względu na to czy są zatrudnieni na czas określony czy nieokreślony, czy są zatrudnieni w pełnym czy niepełnym wymiarze czasu pracy. Kodeks pracy wyraźnie definiuje również formy prawnie zakazanej dyskryminacji, wyróżniając molestowanie, molestowanie seksualne, dyskryminację pośrednią czy bezpośrednią jak również zachęcanie lub nakazywanie dyskryminacji. Oznacza to, że pracodawca ponosi pełną odpowiedzialność prawną za wszelkie dyskryminujące

⁵ Ibidem, s. 104.

działania, które mają miejsce w jego przedsiębiorstwie nawet wtedy, gdy sam się ich nie dopuszcza. Polityka antydyskryminacyjna stanowi zatem pewien element zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie, choć nie pokrywa się z nim. Wobec tego zapobieganie dyskryminacji jest więc nie tylko wymaganym przez prawo, ale i niezbędnym minimalnym standardem zarządzania wiekiem, czyli czymś znacznie większym niż niedyskryminacja.

Dyskryminacja osób starszych ze względu na wiek stanowi istotny problem już w momencie pojawiania się pierwszego etapu rekrutacji do pracy, jednak nie dotyczy ona tylko tego etapu. Do nieuprawnionego różnicowania sytuacji pracowników dochodzi również w odniesieniu do „rozwiązywania stosunku o pracę, warunków zatrudnienia, awansowania, oraz dostępu do szkolenia w celu podniesienia kwalifikacji zawodowych”⁶. Okazuje się, że i na etapie rekrutacji, i na etapie rozwiązywania stosunków pracy dochodzi do łamania podstawowych praw zawartych w przepisach obowiązujących w naszym kraju. Pomimo tych podstawowych jak i wielu innych przepisów zakazujących podobnych praktyk, świadomość prawna pracodawców w zakresie obowiązku równego traktowania wszystkich pracowników cały czas pozostaje na dość niskim poziomie. Pracodawcy nie znają, bądź nie traktują poważnie, przepisów zabraniających dyskryminacji kandydatów do pracy jak również pracowników⁷. Wiek jest jednym z najczęściej pojawiających się czynników dyskryminacyjnych w pojawiających się ofertach na rynku pracy również w obecnych warunkach. Znaczna część ogłoszeń pojawiających się w gazetach czy portalach internetowych zawiera treści takie jak: „młoda dynamiczna do pracy w recepcji”, „uśmiechnięta 25 latka do restauracji na pomorzu od zaraz”⁸. Wymienione oferty odwołują się do konkretnego wieku – i jest to jawna dyskryminacja ze względu na wiek, natomiast sformułowania typu „atrakcyjna praca w młodym, dynamicznym zespole”⁸ w sposób pośredni mogą powodować, że potencjalny kandydat lub kandydatka na dane stanowisko zrezygnuje z aplikowania o oferowane stanowisko pracy.

⁶ K. Kędziora, *„Wprowadzenie przez polskich pracodawców systemu zarządzania wiekiem. Możliwości i braki”*. Analizy, Raporty, Ekspertyzy. Nr 7, 2010. Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, s. 6.

⁷ K. Kędziora, K. Śmiszek, M. Zimny (red.), *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość*. Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę. Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009, s. 7.

⁸ http://www.praca.pl/turystyka-hotelarstwo_2.html, [dostęp: 29 maja 2015].

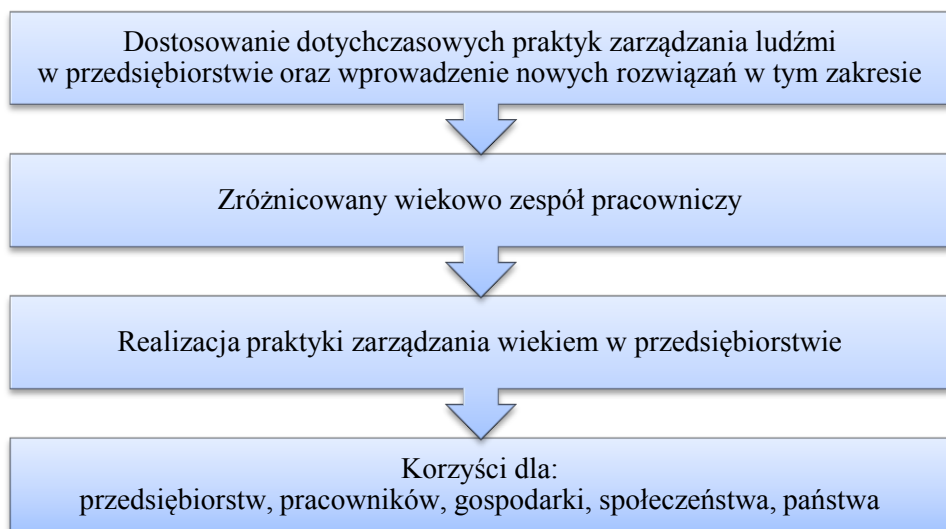
3. Zarządzanie wiekiem nastawione na osoby po 50 roku życia

Zarządzanie wiekiem w wolnym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza *age management*. W Polsce wiele koncepcji biznesowych pojawia się na podstawie doświadczenia zdobytego poza naszymi granicami, tak też się stało w przypadku tej współczesnej koncepcji biznesowej, bo taką niewątpliwie jest koncepcja zarządzania wiekiem. Koncepcja ta od kilkunastu lat, z dużym powodzeniem, jest wdrażana w przedsiębiorstwach niemieckich, angielskich czy amerykańskich. W Polsce zarządzanie wiekiem jest ugruntowane teorią, jest coraz szerzej dyskutowane, jednak w praktyce bardzo powoli, ale jednak, zaczyna przekładać się na działania praktyczne, które niemniej jednak cały czas pozostawiają wiele do życzenia.

Zarządzanie wiekiem nie jest nowoczesnym sposobem zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wiekiem to nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Podejście w którym na pierwszy plan wysuwa się, jako najważniejszy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, zróżnicowanie wiekowe pracowników. Aby ze zróżnicowanego wieku pracowników w przedsiębiorstwach z branży, nie tylko turystycznej, uczynić atut i zyskać dzięki niemu jak najwięcej korzyści, stosuje się strategię zarządzania zasobami ludzkimi w ramach których wykorzystuje się instrumenty HRM (human resource management), które wdraża się świadomie z myślą o zespołach pracowniczych wiekowo zróżnicowanych. Przede wszystkim mają one służyć:

- Koncentracji na tym co dla przedsiębiorstwa jest najważniejsze. Chodzi o umiejętności praktyczne pracownika, jego kwalifikacje i kompetencje bez dyskryminacji ich ze względu na wiek.
- Tworzeniu warunków, które dają możliwości maksymalnego wykorzystywania możliwości pracownika przy jednoczesnym korygowaniu, a następnie neutralizowaniu jego słabszych stron dotyczących jego wieku – dawanie szans jak największego wykorzystania szans oraz perspektyw, które wynikają z odpowiedniej współpracy kadry pracowniczej w różnym wieku, jednocześnie zneutralizowaniu mogących wystąpić zagrożeń wynikających z tej współpracy;
- Tworzeniu warunków działania, które sprzyjają stabilnym, zintegrowanym, zmotywowanym oraz lojalnym zespołom pracowniczym⁹.

⁹ T. Schimanek, J. Kotzian, M. Arczewska, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+, Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Warszawa, marzec 2015, s. 7.



Rys. 1. Mechanizmy i atuty zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie na podstawie: Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M., Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+, Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko, Warszawa, marzec 2015, s. 7.

Jeśli pracodawca wykorzysta, w sposób najlepszy z możliwych, potencjał pracowników zróżnicowanych wiekowo, jeśli uwzględni ich wiek, wieloletnie doświadczenie oraz w sposób kompetentny będzie zarządzał wiekiem, to działanie takie pozwoli mu nie tylko uniknąć dyskryminacji w swojej firmie, ale zapewni lojalność pracowników, zyska ich szacunek z uwagi na zapewniane im bezpieczeństwo i stabilność pracy¹⁰.

Problemem społeczeństwa jest obecnie nie tylko starzenie się ludności, ale i niska dzietność. Żyjemy dłużej, uczymy się więcej, kobiety rodzą dzieci później i mniej. Staramy się w pierwszej kolejności, do pewnego stopnia i w miarę możliwości finansowych, zapewnić sobie „wygodne życie”, czyli w pierwszej kolejności stabilność zatrudnienia i troskę o rozwój kariery zawodowej, coraz wygodniejsze życie, mieszkanie a w ostatniej kolejności dzieci. W Europie Zachodniej od ponad 20 lat stanowi to zagrożenie dla rynku pracy. W nieodległej perspektywie również w Polsce doprowadzi to do spadku zasobu siły roboczej, co ściśle jest związane z niedoborem pracowników oraz załamaniem się systemu emerytalnego.

¹⁰ Ibidem, s. 7.

Świadomość tego problemu stale rośnie zmieniając cele polityki rynku pracy. W związku z tym, że w perspektywie najbliższych 10-20 lat pracodawcy będą mieli coraz mniej kandydatów do pracy, powinni już dziś skupić się na szansach jakie daje im zatrudnienie osób starszych. To właśnie w grupie wiekowej 50+ istnieją największe rezerwy zatrudnienia.

W większości „starych” państw członkowskich Unii Europejskiej udział zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata dawno przekroczył 50%. (Dla porównania Szwecja ponad 70% a w Polsce zaledwie 31,6%)¹¹. Rezerwy zatrudnienia tkwią w populacji osób starszych, szczególnie w wieku 45-59/64 lata. Aktywność zawodowa osób z tej grupy wiekowej jest niska, wobec tego uzasadniona wydaje się możliwość zwiększania jej udziału w zatrudnieniu. W perspektywie do 2020 roku niezbędne może okazać się sięganie po pracowników po 55 roku życia. Może się jednak okazać również, że aktywizacja pracowników którzy przekroczyli 55 rok życia będzie niewystarczająca¹².

4. Powody stosowania zarządzania wiekiem

Bez względu na wielkość, mierzoną chociażby liczbą osób zatrudnionych, każde przedsiębiorstwo ma możliwość wprowadzenia i stosowania zarządzania wiekiem. W przedsiębiorstwach średnich, zatrudniających od 50 do 249 osób oraz w dużych, gdzie liczba zatrudnionych osób przekracza 250 są tworzone specjalne działy odpowiedzialne za HR. Przedsiębiorstwa z grupy małych nie zawsze mogą sobie na to pozwolić. W mikroprzedsiębiorstwach z kolei wszystkie czynności związane z prowadzeniem działalności podejmuje zwykle sam właściciel, jednak w każdym z tych przypadków można z powodzeniem stosować reguły postępowania niedyskryminujące osób starszych, a wręcz skutecznie wykorzystywać ich potencjał z pożytkiem zarówno dla pracownika jak też dla pracodawcy.

Jak podają w pracy pt. *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie, z wiekiem na plus* + Jacek Liwiński i Urszula Sztanderska, z punktu widzenia przedsiębiorstwa, stosowanie zarządzania wiekiem jest konieczne ze względu na:

- Korzyści jakie płyną z różnorodności kadry pracowniczej. Chodzi i zatrudnianie osób starszych i młodszych, czyli zróżnicowanych wiekowo, jednak ważna jest również różnorodność pod względem płci czy pochodzenia etnicznego.

To pozwala przedsiębiorstwu na szybsze i lepsze reagowanie na dynamicznie zmieniające się warunki rynkowe, w szczególności dostosowanie oferty

¹¹ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Z wiekiem na +*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 3.

¹² Ibidem, s. 6.

produktowej bądź usługowej do potrzeb zróżnicowanej pod względem płci, wieku czy pochodzenia grupy odbiorców. Zespoły pracownicze zróżnicowane wiekowo dzięki wymianie doświadczeń osób starszych oraz przedstawianie nowych czy ulepszonych rozwiązań przez młodszych pracowników stają się bardziej wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu kompetencji całej grupy osób.

- Utrzymanie kompetencji pracowników na odpowiednim poziomie. Coraz większa grupa przedsiębiorstw zaczyna powoli dostrzegać, że nie tylko zawodowe, ale i społeczne umiejętności pracowników „dojrzałych” stanowią unikatowy zasób kapitału ludzkiego, którego brak młodemu pracownikowi. Osoby starsze, w porównaniu z młodym rekrutem posiadają doświadczenie w rozwiązywaniu problemów, zagadnień z którymi spotykali się przez lata swojej pracy. Utrata pracownika z takimi kompetencjami, czy to w wyniku zwolnienia go, czy w wyniku przejścia na emeryturę może narazić przedsiębiorstwo na straty z uwagi na fakt niemożności zastąpienia pożądanых kompetencji bądź też z uwagi na zbyt wysoki koszt ich ponownego zdobycia. Tworzenie przez pracodawców zróżnicowanych wiekowo zespołów daje obopólne korzyści. Z jednej strony dla bardziej zaawansowanych wiekowo pracowników zróżnicowany wiekowo zespół pozwala poznać nowe rozwiązania techniczne czy technologiczne. Dzięki temu osoba starsza będzie starała się szybciej zyskać nowe umiejętności i robi to skuteczniej, mając na miejscu pomoc w tym zakresie, z drugiej strony zaś młody pracownik, stażem pracy bądź w ogóle bez doświadczenia zawodowego i wiekiem, ma szansę zdobyć wiedzę i czerpać z doświadczenia zawodowego starszego personelu, jednocześnie szanując go i doceniając fakt pomocy z ich strony. Pracownicy starsi w tym momencie mają prawo czuć się szanowani, doceniani i potrzebni, co pozytywnie wpływa na stosunek do pracy, który przekłada się na wydajność pracownika. Taka międzypokoleniowa wymiana umiejętności i wiedzy daje pracodawcy szansę na zachowanie ciągłości zasobów wiedzy i umiejętności w zespołach.
- Przewagę pracowników starszych nad młodymi. Nie tylko pracodawcy, choć ci szczególnie, mają tendencję do przypisywania pewnych cech typowych dla danego wieku. Stąd młodość równa się szybkość myślenia, dynamizm działania, przebojowość i pomysłowość z kolei z wiekiem dojrzałym kojarzą się takie cechy, jak lojalność, rzetelność, cierpliwość. Wiek również równa się doświadczeniu. W przedsiębiorstwie wszystkie te cechy są bardzo potrzebne. Pracodawcy powinni zatrzymywać w swoich firmach osoby zaawansowane wiekowo, ponieważ ludzie ci mogą lepiej zaspakajać oczekiwania dojrzałych klientów, których z roku na rok będzie coraz więcej.
- Ograniczenie kosztów zatrudnienia osób zaawansowanych wiekowo. Przedsiębiorstwo może generować koszty wskutek wysokiej absencji chorobowej

pracowników dojrzałych. Konieczne wydaje się więc podjęcie działań promujących ochronę zdrowia, poprawę ergonomii stanowiska pracy, odpowiednie motywowanie pracowników czy poprawę ich umiejętności. Działania takie mogą przyczynić się do ograniczenia absencji, a zarazem do zwiększania wydajności pracy. Opłacalne jest więc dla pracodawcy zainwestowanie we wzrost produktywności dojrzałego pracownika niż zatrudnianie młodszej osoby na jego miejsce, co jest związane z przeszkoleniem rekruta, a nawet większe koszty zatrudnienia. Konieczność wprowadzenia do przedsiębiorstwa narzędzi zarządzania wiekiem może być również podyktowana zmianą warunków na rynku pracy osób starszych¹³.

Tabela 1. Praktyki zarządzania wiekiem

Obszar zarządzania	Przykładowe dobre praktyki
1. Rekrutacja i zatrudnienie pracowników	Wprowadzenie i przestrzeganie zasady nie-dyskryminowania kandydatów ze względu na wiek
2. Rozwój indywidualny i kształcenie pracowników: szkolenia, planowanie ścieżek kariery	Monitorowanie możliwości i potrzeb rozwojowych pracowników
3. Ocena pracowników	Okresowa ocena pracowników
4. Motywowanie pracowników	Motywowanie pracowników do wydłużenia aktywności zawodowej
5. Ochrona zdrowia i profilaktyka zdrowotna	Dbanie o bezpieczne i ergonomiczne warunki pracy
6. Kultura organizacyjna	Nieużywanie języka dyskryminującego ze względu na wiek
7. Organizacja pracy	Elastyczne formy i czas pracy dostosowane do potrzeb i możliwości osób 50+
8. Zwalnianie pracowników, zakończenie pracy	Przygotowanie pracowników do zwolnienia oraz wsparcie w znalezieniu nowego zatrudnienia, w szczególności pracowników 50+



9. Planowanie strategiczne

Strategia zarządzania wiekiem

Źródło: jak w rysunku 1.

¹³ Ibidem, ss. 11-12.

Powyżej opisano praktyki zarządzania wiekiem, które stosują przedsiębiorcy. Są to praktyki, które nie wymagają dużych nakładów finansowych oraz wysiłku, jak również takie które wymagają znacznych zasobów finansowych oraz czasu, jak również odpowiedniej wiedzy. Są to kluczowe dla pracodawców obszary zarządzania, w których można stosować praktyki przyjazne pracownikom po 50 roku życia, bez względu w jakiej branży działa przedsiębiorstwo¹⁴.

5. Korzyści związane z zarządzaniem wiekiem w przedsiębiorstwie

Otwarty dostęp do zasobów ludzkich. Osoby starsze są grupą ludzi w niewielkim stopniu wykorzystaną pomimo tego, że posiadają cechy osobowościowe, które sprzyjają stabilnemu rozwojowi przedsiębiorstwa. W ludziach tych tkwi niewykorzystany potencjał z uwagi na negatywny stereotyp dotyczący osób, które przekroczyły 50 rok życia. W naszym społeczeństwie niestety nadal panuje przekonanie na temat wyobrażenia o starszym pracowniku jako osobie roszczeniowej, podatnej na choroby, słabiej wykształconej, mającej lęk przed techniką i nowymi rozwiązaniami technologicznymi czy osób nieposiadających umiejętności posługiwania się językami obcymi. Taki obraz osoby w wieku 50+ przesłania potencjalnemu pracodawcy rzeczywisty, gotowy do wykorzystania potencjał osób będących w tej właśnie grupie wiekowej. Takie stereotypy myślowe pozbawiają pracodawców możliwości tworzenia zróżnicowanych zespołów odnoszących sukcesy zawodowe.

Pozytywny wizerunek firmy. Pracodawca, wprowadzając do swojego przedsiębiorstwa elementy zarządzania wiekiem, buduje pozytywny wizerunek dla klientów. Kiedy partner w biznesie jest otwarty, chętniej podejmuje się z nim współpracę, jeśli partner biznesowy troszczy się o pracowników i docenia ich doświadczenie zdobyte na gruncie wieloletniej praktyki, może być spokojny o jakość świadczonej usługi. Pozytywna opinia o pracodawcy przyciąga zdolnych pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt pozycji w środowisku lokalnym takiego przedsiębiorstwa.

Pozyskiwanie nowych odbiorców. Pracownicy z różnych grup wiekowych znają potrzeby rówieśników spośród odbiorców. To właśnie starsza osoba może trafnie ocenić wymagania równolatków odnośnie jakości produktu czy usługi. Należy zatem różnicować zatrudnienie, chcąc dotrzeć do szerszego grona odbiorców, których przybywa każdego roku. Ludzie młodzi, z kolei, trafniej oceniają potrzeby młodszych odbiorców.

¹⁴ Ibidem, s. 14.

Zmniejszenie kosztów pracy. Dzieje się tak dzięki ustawowym rozwiązaniom, które umożliwiają skrócenie okresu wypłacania świadczenia chorobowego przez pracodawcę pracownikowi 50+ do 14 dni, zwolnienie przez rok pracodawcy z obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za osoby, które zostały zatrudnione po 30 czerwca 2009 roku, ale tylko w momencie gdy osoby takie pozostawały w ewidencji bezrobotnych przez okres 30 dni przed podjęciem pracy, oraz całkowite zwolnienie pracodawcy z obowiązku płacenia składek na Fundusz Pracy i Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych za pracowników, którzy ukończyli 55 lat (kobiety) oraz 60 lat (mężczyźni)¹⁵.

Ograniczenie kosztów działalności biznesowej. Dzięki temu, że starsi pracownicy przekazują wiedzę młodszym, przedsiębiorca oszczędza, ponieważ nie ma zapotrzebowania na przeprowadzanie wewnętrznych szkoleń dla pracowników. W taki sposób można przekazywać wiedzę, doświadczenie, ale i kulturę organizacyjną jaka panuje w danym przedsiębiorstwie.

Zmniejszenie kosztów pracy oraz kosztów zatrudnienia. Pracodawca może nawiązać współpracę z urzędami pracy i wykorzystywać instrumenty stymulujące zatrudnienia osób bezrobotnych poprzez szkolenia zawodowe, czy starze. Pracodawca może również skorzystać z zatrudnienia wspieranego, bądź otrzymać pomoc poprzez refundację kosztów wyposażenia lub doposażenia miejsca pracy. Zmniejszyć koszty pracy pracodawca może również poprzez obniżenie absencji pracowników po 50 roku życia, którą można uzyskać dzięki profilaktyce zdrowotnej oraz dostosowaniu czasu pracy do potrzeb pracowników w wieku 50+.

Ograniczenie kosztów wdrożenia zarządzania wiekiem. Pracodawca może skorzystać z możliwości w celu wdrożenia zarządzania wiekiem z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

6. Podsumowanie

W Polsce od kilku lat, w Unii Europejskiej od kilkunastu, promuje się zarządzanie wiekiem jako element polityki zarządzania personelem. Dzieje się tak z uwagi na fakt, że pracodawcy, co prawda bardzo powoli, ale jednak, zaczynają zdawać sobie sprawę i coraz bardziej świadomie podchodzą do spraw związanych z zatrudnieniem. Coraz większa liczba pracodawców, lecz cały czas niedostateczna, uważa, że zróżnicowanie wiekowe zespołu w sposób pozytywny wpłynie na jego efektywność.

¹⁵ T. Schimanek, J. Kotzian, M. Arczewska, *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+, Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko*, Warszawa, marzec 2015, s. 12.

Kolejnym powodem jest widoczna już dziś potrzeba przystosowania organizacji do zmian jakie nastąpią w najbliższym czasie na rynku pracy. Obecnie zachodzą procesy demograficzne, które niebawem będą skutkować niebagatelnym spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. Coraz więcej osób na rynku pracy przekracza 50 rok życia i liczba ta stale rośnie. Społeczeństwo żyje dłużej i aktywniej niż poprzednie pokolenia, coraz mniej kobiet decyduje się na urodzenie więcej niż dwojga dzieci. W ostatnich latach wiele młodych osób wyjechało za granicę w poszukiwaniu lepszej pracy. Wiek emerytalny i w krajach Unii Europejskiej i obecnie w Polsce wydłuża się. W związku z tym niedługo znacząca część potencjalnych kandydatów do pracy będzie w wieku starszym, dojrzałym. Jeżeli pracownik dba o swój rozwój zawodowy i osobisty, a pracodawca tworzy mu przyjazne warunki pracy, to wiek 50+ nie jest przeszkodą w efektywnym działaniu przedsiębiorstw. Im szybciej pracodawcy zdadzą sobie sprawę z korzyści jakie płyną z zatrudniania osób po 50 roku życia, tym łatwiej będzie im wprowadzić do działalności swojej firmy zarządzanie wiekiem skierowane na osoby lojalne i skoncentrowane na pracy z uwagi na ustabilizowane życie rodzinne, ale i osoby mające pragmatyczną wiedzę, którą uzyskali dzięki długoletniej praktyce zawodowej.

Literatura

- [1] **Kędziora K., Śmiszek K., Zimny M. (red.):** *Równe traktowanie w zatrudnieniu. Przepisy a rzeczywistość. Raport z monitoringu ogłoszeń o pracę.* Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, Warszawa 2009.
- [2] **Kędziora K.:** *Wprowadzenie przez polskich pracodawców systemu zarządzania wiekiem. Możliwości i braki.* Analizy, Raporty, Ekspertyzy. Nr 7, 2010. Stowarzyszenie Interwencji Prawnej.
- [3] **Panasiuk A.:** *Ekonomika turystyki i rekreacji.* Wyd. PWN, Warszawa 2011.
- [4] **Rapacz A.:** *Przedsiębiorstwo turystyczne.* Wyd. Difin. Warszawa 2007.
- [5] **Sarnowski J., Kirejczyk E.:** *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym.* ALMAMER, Warszawa 2007.
- [6] **Schimanek T., Kotzian J., Arczewska M.:** *Zarządzanie wiekiem skierowane na osoby 50+, Poradnik dla małych i średnich przedsiębiorców i nie tylko,* Warszawa, Marzec 2015.
- [7] http://www.praca.pl/turystyka-hotelarstwo_2.html [dostęp: 29 maja 2015].

AGE MANAGEMENT ON TOURIST SERVICES MARKET

Summary

In Poland for several years, and in the European Union for a dozen years or so, age management has been promoted as a part of a staff management policy. This is generally due to the fact that employers are becoming more and more, albeit very slowly, aware of the employment-related matters. An increasing number of employers, however, still insufficient, think that a team's age diversity would positively influence its effectiveness.

Another reason is the need for adjusting organisation to the changes that will soon take place in the labour market. The processes of demographic change that are currently taking place will soon result in a substantial decline in the number of people in an economically productive age. There are more and more people on the labour market that have already turned fifty and this number is constantly increasing. Our population is living longer and in a more active way than the previous generations; fewer and fewer women who decide to have more than two children. In recent years, many young people have gone abroad in hopes of finding better job there. Retirement age is being raised both in Poland and in other EU countries. As a result, a significant part of the potential job candidates will be soon in their mature age. If workers care about their personal and professional development and their employer creates favourable working conditions for them, a fifty-plus age is not an obstacle for an effective operation of enterprises. The faster the employers realize what are the benefits of the fifty-plus employment, the easier it will be for them to implement age management in the activity of their company targeting at persons who are loyal and focused on their work as they already have a stable family life, as well as persons with a pragmatic knowledge achieved during years of a professional practice.

JOANNA WSZEBOROWSKA

Studia Doktoranckie

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

RELACJE MIĘDZY KOMPETENCJAMI PRZYWÓDCZYMI A KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ WYSOKIEJ EFEKTYWNOŚCI

Celem artykułu jest wskazanie relacji między kompetencjami przywódczymi menedżerów a kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa. Autorka, w oparciu o zaadaptowane na rynek polski narzędzie dokonała pomiaru kompetencji przywódczych i kultury organizacyjnej w firmach z branży IT. W niniejszym artykule zaprezentowano case study w jednej z firm, która osiągnęła wysokie wyniki w obszarze kompetencji przywódczych i kultury organizacyjnej.

1. Wstęp

Zarówno otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne przedsiębiorstwa determinują konieczność rozwoju u menedżerów szerokiego wachlarza kompetencji przywódczych. Z jednej strony, dynamika zmian rynkowych wymaga od menedżerów podejmowania odważnych decyzji, kreowania usprawnień, pozytywnych doświadczeń klientów, budowania organizacji uczącej się i myślącej długo- oraz krótkoterminowo. Z drugiej strony, w samej organizacji, aby zatrzymać najlepszych pracowników i zbudować wewnętrzną spójność, menedżerowie powinni koncentrować się na kreowaniu zaangażowania, porozumienia, spójności, przyjaznego miejsca pracy, partycypacji i rozwoju talentów. Bez takich kompetencji organizacja nie przetrwa współczesnych, turbulentnych czasów. W opinii E. Scheina podstawą kształtowania się kultury organizacyjnej są zadania związane z wewnętrzną integracją i adaptacją względem zewnętrznego otoczenia [8, 2004, s. 113].

Nowe warunki tworzone przez otoczenie rynkowe – takie jak brak stabilizacji czy zmieniające się układy nadrzędności i podrzędności wymuszają dostosowanie się do nich organizacji [9, Cz. Sikorski, 1999, ss.17-24]. Zdaniem Cz. Sikorskiego w najbliższych latach organizacje będą przedstawiać się z kultury unikania niepewności na kulturę wysokiej tolerancji niepewności. Oznacza

to, że organizacje będą funkcjonowały w nieustannie zmieniającym się środowisku, które od menedżerów będzie wymagało kreacji nowych postaw wśród pracowników, takich jak: samodzielność, autonomia, tolerancja dla niepewności i otwartość na zmiany.

Kultura organizacyjna jest kluczowym narzędziem w rękach menedżerów, które wykorzystane w odpowiedni sposób potrafi wykreować wysoką efektywność przedsiębiorstwa. Dotychczasowe badania nad kulturą organizacyjną koncentrowały się na określeniu jej konkretnego typu występującego w organizacji [5, Ch. Handy, 1976, ss. 183-195; 2, K. Cameron, R. Quinn, 2011, ss. 41-51]. Aktualny kierunek badań wskazuje na to, że przedsiębiorstwa osiągające najwyższe wyniki kreują kultury organizacyjne oparte na równoczesnym rozwoju wymiarów kulturowych często stojących względem siebie w opozycji [2, K. Cameron, R. Quinn, 2011, s. 93]. W opinii A. Koźmińskiego [6, 1998, s. 56] kreowanie kultury organizacyjnej jest podstawową funkcją zarządzania menedżerów, pozwala firmom przetrwać na rynku i dostosować się do zmieniającego się otoczenia.

2. Przegląd badań nad kompetencjami przywódczymi i kulturą organizacyjną wysokiej efektywności

Model kultury organizacyjnej stworzony przez K. Camerona i R. Quinna zakłada istnienie czterech typów kultury: hierarchii, rynku, klanu oraz adhokracji [2, 2011, s. 75, ss. 138-140]. Dotychczasowe badania nad kulturą organizacyjną wskazywały na to, że w przedsiębiorstwach dominuje jeden lub dwa preferowane wymiary. Dalszy nurt ich badań koncentrował się na możliwości osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wysokiej efektywności dzięki wykorzystywaniu wszystkich możliwych wymiarów kultury organizacyjnej. Zdaniem badaczy wysokoefektywne organizacje jednocześnie wykorzystują przeciwstawne sobie wymiary kultury [2, K. Cameron, R. Quinn, 2011, s. 93].

W kulturze hierarchicznej efektywny menedżer sprawnie organizuje i kontroluje pracę zespołu, dokonuje analizy danych i pomiarów, odpowiednio do potrzeb alokuje zasoby, a także realizuje działania zgodnie z procesami i procedurami. Ważną kompetencją wspierającą taką kulturę będzie współpraca i wymiana informacji. W kulturze rynku efektywny menedżer koncentruje się na osiąganiu celów i motywowaniu podwładnych do proaktywnego, szybkiego działania. Ważne są także kompetencje oparte na rywalizacji i orientacji na klienta. W kulturze klanu kryteriami efektywności menedżerskiej są: podnoszenie umiejętności pracowników, przekazywanie informacji zwrotnej, efektywna współpraca w zespole oraz dobra atmosfera pracy. Kultura adhokracji opiera swoją efektywność na menedżerach innowacyjnych, otwartych na podejmowa-

nie ryzykownych decyzji, kreujących wizję i umożliwiających pracownikom kreatywne i swobodne działania [2, 2011, s. 75, ss. 138-140]. Zdaniem K. Camerona i R. Quinna efektywny menedżer powinien posiadać zarówno kompetencje przywódcze, jak i menedżerskie. Przywódcy, nieposiadający kompetencji menedżerskich i odwrotnie – menedżerowie bez kompetencji przywódczych mają trudność w osiągnięciu pełnej efektywności w swoim działaniu [2, 2011, ss. 92-93].

Istotnym wyznacznikiem kultury wysokiej efektywności jest jej kongruencja ze stylem przywódczym. W przedsiębiorstwach, w których istnieją spójne wartości i założenia wśród pracowników, wzrasta ich efektywność [2, K. Cameron i R. Quinn, 2011, ss. 84-85]. Najbardziej efektywni menedżerowie reprezentują styl odpowiadający wartościom charakterystycznym dla dominującego typu kultury organizacyjnej. Zbieżność w zakresie kompetencji menedżerów i kultury determinuje sukces organizacji. Badacze odkryli także paradoks wskazujący na to, że menedżerowie najbardziej efektywni (w opinii przełożonych, podwładnych i współpracowników) posiadają jednocześnie kompetencje charakterystyczne dla wszystkich typów kultur, które umożliwiają im dostosowywanie się do sytuacji i zmieniających się okoliczności [4, Denison, Hooijberg and Quinn, 1995].

Optymalnie zbilansowana kultura wysokiej efektywności jest ściśle powiązana z przywództwem [7, Truskie, 2002, ss. 26-28]. Opiera się ona na strategii L4, czyli jednoczesnym współwystępowaniu czterech pozytywnych wymiarów opartych na wartościach: wzorca współpracy, inspiracji, osiągania wyników oraz spójności. Koncepcja S. Truskiego zakłada, że wysokoefektywne kultury organizacyjne oparte o cztery powyższe wartości szybciej niż inne firmy adaptują się do otoczenia i osiągają wyższe wyniki. W przypadku oparcia się na jednym lub dwóch z nich (czyli wykorzystaniu strategii L1 lub L2) efektywność kultury organizacyjnej spada w długoterminowej perspektywie czasu. Zdaniem badacza osiągnięcie optymalnego balansu kultury jest możliwe dzięki przywództwu opartemu na strategii L4. Badania zrealizowane przez S. Truskiego [7, 2002, ss. 12-23] wskazują na różnice w efektywności menedżerów zarządzających zgodnie z regułą „z góry na dół” (ang. Top-Down Managers) a przywódcami zarządzającymi „od środka” (ang. Leading from the Center). Zdaniem S. Truskiego liderzy zarządzający „od środka” działają zgodnie ze strategią przywództwa L4 opartego na współpracy, inspiracji, osiągnięciach i spójności. Kompetencje takich przywódców opierają się na kreowaniu zaangażowania i partycypacji pracowników, wspieraniu rozwoju, facylitacji współpracy zespołowej i międzydepartamentalnej oraz budowaniu spójności wewnątrz organizacji. Przywódcy zarządzający „od środka” tworzą jasny kierunek działania przedsiębiorstwa oraz wymagającą i inspirującą dla pracowników wizję. Dzięki takiemu zakresowi kompetencji liderzy kreują optymalnie zbalansowaną kulturę organizacyjną wysokiej efektywności [7, 2002, ss. 25-38].

Ciekawy model kultury organizacyjnej wysokiej efektywności opisał D. Denison [4, 2012, ss. 5-9]. Kultura organizacyjna wg D. Denisona charakteryzuje się czterema głównymi cechami: zaangażowaniem, misją, spójnością i adaptacją. Zdaniem D. Denisona jest możliwe łączenie kultury organizacyjnej i efektywności organizacyjnej na podstawie przeciwstawienia dwóch wymiarów: integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa z adaptacją do otoczenia zewnętrznego. Przedsiębiorstwa zorientowane na rynek mają trudności z integracją wewnętrzną, podczas gdy te, które są dobrze zintegrowane wewnętrznie mają trudności w adaptacji do zmieniających się warunków. Podobnie organizacje z wizją nadawaną odgórnie mają trudności z zaangażowaniem i partycypacją pracowników w realizację wizji, a z drugiej strony przedsiębiorstwa nastawione na wysoką partycypację mają trudności w podejmowaniu decyzji i działaniu zgodnym z długofalową strategią. Zdaniem D. Denisona najbardziej efektywne organizacje to takie, które podejmują się konfrontacji tych przeciwstawnych sobie wymiarów i decydują się na określenie porozumienia, co do kierunku działania. Narzędzia pomiaru kompetencji przywódczych i kultury organizacyjnej D. Denisona stanowiły podstawę autorskiego narzędzia badawczego autorki.

3. Autorski model kompetencji przywódczych

Dynamika zmian w zewnętrznym otoczeniu, jak i w samych przedsiębiorstwach, powoduje konieczność rozwoju szerokiego zakresu kompetencji przywódczych bardziej aspiracyjnych od dotychczas znanych, standardowych praktyk zarządzania. Od dzisiejszych menedżerów oczekuje się, aby kreowali oni efektywne przedsiębiorstwa osiągające długotrwale wysokie wyniki, wdrażali usprawnienia i innowacje, utrzymywali zaangażowanie pracowników oraz dbali o satysfakcję i pozytywne doświadczenia klientów [1, Blanchard K., 2007, s. 8]. Aby spełnić wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne wymagania, menedżerowie powinni rozwijać nowy paradygmat kompetencji opartych na przywództwie. W ramach badań naukowych autorki wykorzystano model kompetencji przywódczych opartych na koncepcji D. Denisona odnoszący się do czterech grup kompetencji przywódczych: misji, adaptacji, zaangażowania i spójności [3, 1997; 4, 2012].

Model kompetencji przywódczych D. Denisona na podstawie analizy literatury przedmiotu i obserwacji wynikających z doświadczeń biznesowych na rynku polskim został rozwinięty o cztery dodatkowe subkompetencje, po jednej w każdej z czterech grup:

- budowanie osobistej wiarygodności (w grupie kompetencji opartych na misji),
- podejmowanie odważnych decyzji (w grupie kompetencji opartych na adaptacji),

- budowanie współpracy wewnątrzfirmowej (w grupie kompetencji opartych na spójności),
- kreowanie przyjaznego miejsca pracy (w grupie kompetencji opartych na zaangażowaniu).

Szczegółowy zakres kompetencji zastosowanych w modelu badawczym przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Autorski model kompetencji przywódczych

Kompetencje przywódcze oparte na misji	Kompetencje przywódcze oparte na adaptacji	Kompetencje przywódcze oparte na spójności	Kompetencje przywódcze oparte na zaangażowaniu
Myślenie strategiczne	Budowanie organizacji uczącej się	Definiowanie kluczowych wartości	Budowanie wysokoefektywnych zespołów
Operacjonalizacja celów	Kreowanie zmian i usprawnień	Poszukiwanie porozumienia i budowanie sojuszy	Zachęcanie pracowników do partycypacji
Kreowanie wizji	Kreowanie doświadczeń klienta	Budowanie synergii organizacyjnej	Zarządzanie talentami i rozwojem
Budowanie osobistej wiarygodności	Podejmowanie odważnych decyzji	Budowanie współpracy wewnątrzfirmowej	Kreowanie przyjaznego miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: D. Denison (2012), *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco, ss. 6-8.

4. Autorski model kultury organizacyjnej wysokiej efektywności

Autorka dokonała interpretacji modelu kultury wysokiej efektywności stworzonej przez D. Denisona i wdrożyła w nim zmiany adekwatne do polskich warunków. Zdaniem autorki, wysokoefektywna organizacja osiąga wysokie wyniki w każdym z czterech wymiarów kultury organizacyjnej. Nadmierna koncentracja na jednym z wymiarów kultury organizacyjnej lub ignorowanie jednego z wymiarów prowadzi w długoterminowej perspektywie do negatywnych skutków dla organizacji.

Model badawczy wykorzystany przez autorkę do pomiaru kultury organizacyjnej wysokiej efektywności zakłada spojrzenie na nią przez pryzmat dwóch przeciwstawnych sobie osi: orientacji na zewnątrz i do wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do działania elastycznie lub stabilnie względem otoczenia. W wyniku przecięcia się dwóch osi powstał czteropolowy model kultury

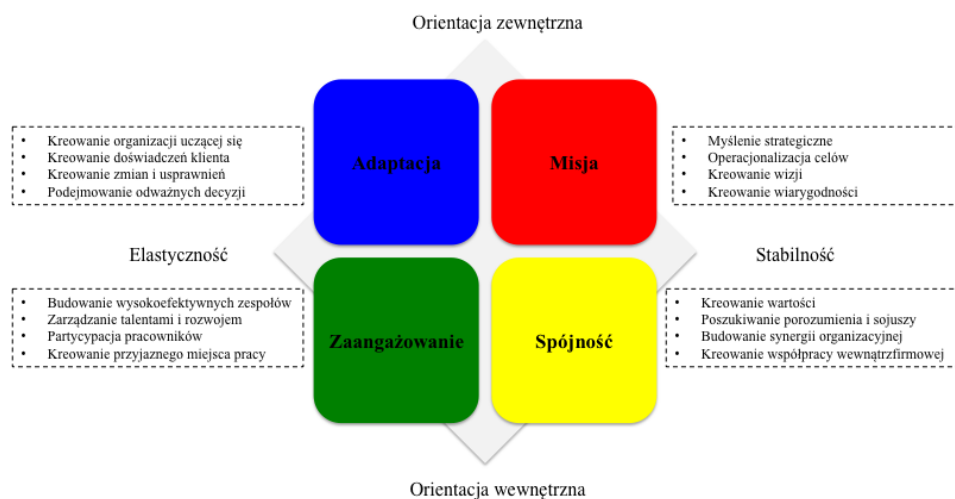
organizacyjnej reprezentowany poprzez wymiary: adaptacji, misji, spójności i zaangażowania.

Wymiar adaptacji powstał w efekcie nałożenia się na siebie orientacji na zewnątrz przedsiębiorstwa i jego elastyczności. W praktyce oznacza to, że organizacje cechujące się wysokimi wynikami w tym zakresie szybko reagują na zmiany, dokonują ciągłych usprawnień, wdrażają innowacyjne rozwiązania, działają zgodnie z filozofią ciągłego uczenia się (także na błędach), są proaktywne w dostosowywaniu organizacji do zmieniających się potrzeb rynku. Przedsiębiorstwa o wysokiej adaptacyjności w epicentrum swoich działań stawiają klienta, wyprzedzenie jego oczekiwań i kreowanie pozytywnych doświadczeń. Cechą, którą autorka dodała do oceny tego wymiaru kultury organizacyjnej jest podejmowanie odważnych, często ryzykownych decyzji.

Wymiar misji należy rozpatrywać z uwzględnieniem orientacji przedsiębiorstwa na zewnątrz przy zachowaniu jego stabilności. Oznacza to, że organizacje charakteryzujące się wysokimi wynikami w zakresie misji funkcjonują w oparciu klarownie i długofalowo określoną strategię i wizję działania, potrafiąc jednocześnie przełożyć strategię firmy na proste i zrozumiałe dla pracowników cele operacyjne. Wskaźnikiem dodanym przez autorkę do obszaru misji jest kreowanie wiarygodności przedsiębiorstwa na rynku.

Wymiar spójności powstał w wyniku skrzyżowania ze sobą orientacji do wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego stabilności. Cechy charakterystyczne dla wysokich wyników tego obszaru kultury to kreacja zrozumiałych i spójnych wartości uznawanych w przedsiębiorstwie za ważne, niezależnie od pełnionej roli, stałe poszukiwanie porozumienia i sojuszy oraz budowanie synergii organizacyjnej. Wskaźnikiem dodanym przez autorkę do pomiaru tego obszaru jest budowanie międzydepartamentalnej współpracy.

Wymiar zaangażowania uwzględnia w sobie perspektywę orientacji do wewnątrz oraz elastyczności przedsiębiorstwa. Wysokie wyniki w zakresie tego obszaru opierają się na budowaniu wysokoefektywnych zespołów, zarządzania talentami i rozwojem oraz partycypacją pracowników w zarządzaniu organizacją i podejmowaniu decyzji. Aspektem dodanym przez autorkę do tego wymiaru w modelu D. Denisona jest wskaźnik kreacji przyjaznego miejsca pracy. Szczegółowy model kultury organizacyjnej wysokiej efektywności zaprezentowano na rysunku 1.



Rys. 1. Model kultury organizacyjnej wysokiej efektywności

Źródło: opracowanie własne, na podstawie: D. Denison (2012), *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco, ss. 6-8.

5. Badania własne na przykładzie firmy Blue Media S.A.

Autorka przeprowadziła badania w zakresie relacji między kompetencjami przywódczymi a kształtem kultury organizacyjnej na próbie sześciu firm z sektora IT w okresie czerwiec-grudzień 2014. Badania właściwe były poprzedzone pilotażem. Respondentami badania byli menedżerowie różnych szczebli zarządzania i raportujący do nich pracownicy. Średnia frekwencja udziału menedżerów w badaniu wyniosła 83%, zaś podległych pracowników 70%. Łącznie przebadano 51 menedżerów oraz 174 pracowników.

Przedmiotem badania były: kultura organizacyjna oraz kompetencje przywódcze. Kompetencje przywódcze weryfikowano w oparciu o metodę 180 stopni (ocena kompetencji menedżera dokonywana przez podległych pracowników oraz w oparciu o jego samoocenę). Do badań zastosowano trzy autorskie kwestionariusze:

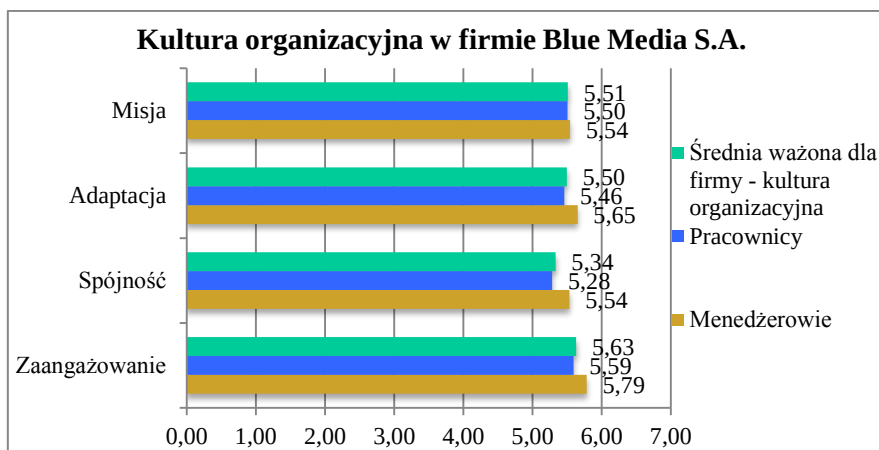
- kwestionariusz oceny kultury organizacyjnej – identyczny dla badanych menedżerów i raportujących do nich pracowników (alfa Cronbacha $\alpha = 0,91$),
- kwestionariusz samooceny kompetencji przywódczych – dla badanych menedżerów (alfa Cronbacha $\alpha = 0,85$),
- kwestionariusz oceny kompetencji przywódczych – dla badanych pracowników do oceny kompetencji bezpośrednich przełożonych (alfa Cronbacha $\alpha = 0,94$).

Każdy z kwestionariuszy był skonstruowany w oparciu o 80 stwierdzeń. Każda osoba badana wypełniała dwa kwestionariusze – w pierwszej kolejności kwestionariusz dotyczący kompetencji przywódczych (własnych lub menedżera), a następnie kwestionariusz do pomiaru kultury organizacyjnej. Średni czas wypełnienia obydwu ankiet wynosił 15 minut.

Skala zastosowana w badaniu miała siedmiostopniową formułę likertowską, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam“, podczas gdy 7 – „całkowicie się zgadzam“. Wyniki wskazujące na wysoką efektywność dla kompetencji lub wymiaru kultury organizacyjnej przekraczały uśredniony wynik na poziomie 5 w skali 7-stopniowej. Wysoki poziom kompetencji lub wymiaru kultury organizacyjnej osiągały uśredniony wynik na poziomie 5,5-6. Ważnym elementem wskazującym na wysoką efektywność kultury organizacyjnej i kompetencji przywódczych jest spójność w ocenach dokonanych przez menedżerów i podległych im pracowników, mierzona podobieństwem średnich wyników w obydwu grupach. Do analizy ostatecznych średnich konkretnych wymiarów zastosowano: średnie oceny dokonane przez pracowników, menedżerów oraz średnie ważone dla obydwu badanych grup. Badania miały formułę elektronicznej, anonimowej ankiety internetowej. Respondenci otrzymali unikalne kody dostępu, które uniemożliwiały identyfikację badanych osób. Każda z firm otrzymała raport globalny reprezentujący wyniki w zakresie kształtu kompetencji przywódczych badanych menedżerów, wyników kultury organizacyjnej, wzajemnych relacji między wynikami kompetencji i kultury organizacyjnej oraz rekomendacje rozwojowe. Dodatkowo każdy z menedżerów otrzymał raport indywidualny w oparciu o uśrednione odpowiedzi podległych pracowników wraz ze wskazówkami rozwojowymi. Założeniem dla stworzenia raportu indywidualnego dla menedżera było posiadanie minimalnie dwóch osób raportujących.

Na potrzeby niniejszego artykułu zaprezentowano wyniki firmy, która osiągnęła wysokie wskaźniki w zakresie kompetencji przywódczych oraz kultury wysokiej efektywności. Badanie w firmie Blue Media S.A. zostało zrealizowane w listopadzie 2014 r. Frekwencja w badaniu wyniosła 100% dla grupy badanych menedżerów oraz 86% dla badanych pracowników.

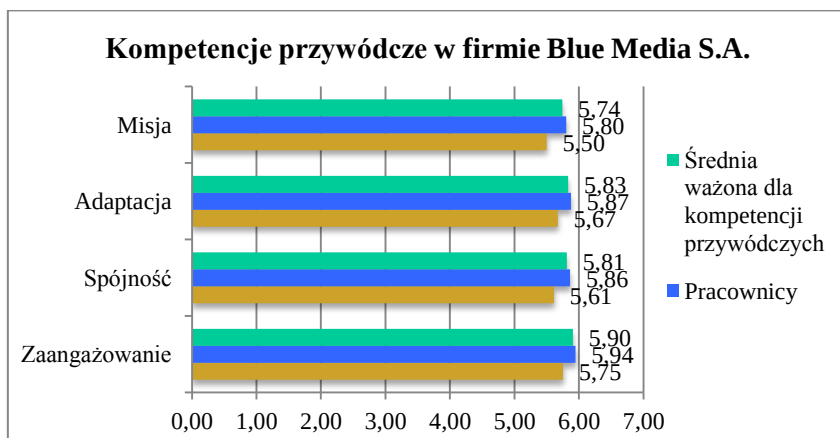
Wyniki osiągnięte przez firmę Blue Media S.A. wskazują na wysoki poziom kompetencji przywódczych i jednocześnie wysoką efektywność kultury organizacyjnej. Średnia ważona dla kultury organizacyjnej wyniosła 5,49 (na skali 7-stopniowej). Średnie oceny dokonane przez menedżerów były o 0,4 wyższe niż oceny dokonane przez pracowników. Szczegółowe wyniki w zakresie konkretnych wymiarów kultury zaprezentowano na wykresie 1. W firmie Blue Media S.A. zaobserwowano koncentrację na jednoczesnym kreowaniu wszystkich badanych wymiarów kultury organizacyjnej. Nieznacznie bardziej firma koncentruje się na budowaniu wysokiego zaangażowania, mniej na zachowaniu spójności organizacyjnej.



Wyk. 1. Kultura organizacyjna w firmie Blue Media S.A.

Źródło: opracowanie własne.

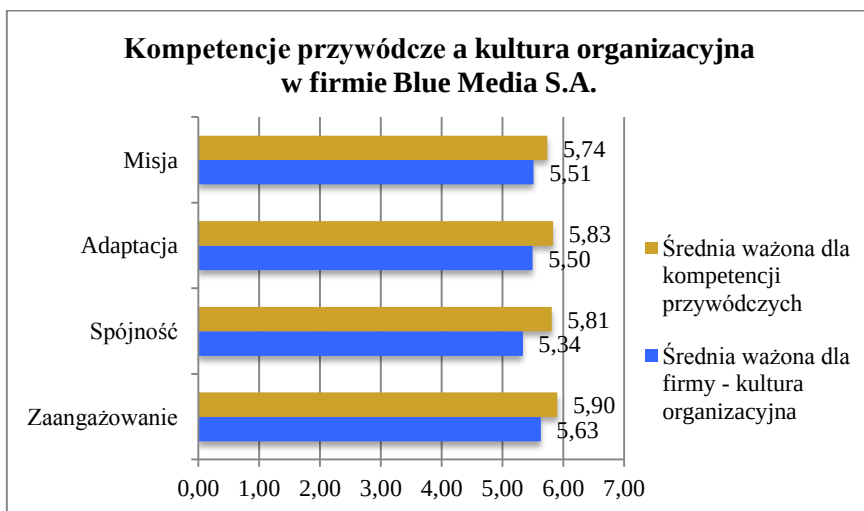
Średnia ważona w zakresie kompetencji przywódczych w firmie Blue Media S.A. wyniosła 5,82 (na skali 7-stopniowej). Średni wynik samooceny dokonanej przez menedżerów był o 0,3 niższy niż oceny dokonane przez podległych im pracowników. Szczegółowe wyniki w zakresie konkretnych wymiarów kultury przedstawiono na wykresie 2. W firmie Blue Media S.A. zaobserwowano koncentrację na jednoczesnym kreowaniu i wykorzystywaniu przez menedżerów wszystkich badanych kompetencji przywódczych. Najsilniej rozwinięte dla badanej grupy menedżerów są kompetencje przywódcze z grupy zaangażowania, najmniej – z grupy kompetencji przywódczych w obszarze misji.



Wyk. 2. Kompetencje przywódcze w firmie Blue Media S.A.

Źródło: opracowanie własne.

Dokonano także porównania wyników w zakresie kompetencji przywódczych i kultury organizacyjnej. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na wykresie 3. Kompetencje przywódcze osiągnęły wyższe wyniki niż odpowiadające im wymiary kultury organizacyjnej. Analiza korelacji kanonicznej dla kompetencji i wymiarów kultury w obszarze misji wyniosła $r = 0,89$ ($p < .0001$), zaangażowania $r = 0,89$ ($p < .0001$), spójności $r = 0,90$ ($p < .0001$), adaptacji $r = 0,91$ ($p < .0001$). Przeprowadzona analiza korelacji kanonicznej potwierdza istnienie relacji między kompetencjami przywódczymi a kulturą organizacyjną.



Wyk. 3. Kompetencje przywódcze a kultura organizacyjna w firmie Blue Media S.A.

Źródło: opracowanie własne.

6. Podsumowanie

W artykule zwrócono uwagę na potrzebę kreowania w organizacjach kultury organizacyjnej wysokiej efektywności. Zbalansowany kształt kultury oparty na jednoczesnym rozwoju czterech kluczowych wymiarów kultury: adaptacji, misji, zaangażowania i spójności umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie wysokiej przewagi konkurencyjnej. Odpowiedzialność za kreowanie kultury wysokoeffektywnej leży po stronie menedżerów, których wachlarz kompetencji powinien obejmować wszystkie wymiary kultury organizacyjnej.

Artykuł przedstawiał podstawowe wyniki badań naukowych autorki na przykładzie jednej z firm z branży IT, która charakteryzuje się wysoką efektywnością kultury organizacyjnej i rozwiniętymi kompetencjami przywódczymi menedżerów.

Literatura

- [1] **Blanchard K.:** *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- [2] **Cameron K.S., Quinn R.E.:** *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison Wesley, 1999.
- [3] **Denison D.:** *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Daniel R. Denison, USA 1997.
- [4] **Denison D., Hooiberg R., Lane N. i in.:** *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*, Jossey-Bass, San Francisco 2012.
- [5] **Handy Ch.:** *Understanding Organizations*, Penguin Books, London, UK 1976.
- [6] **Koźmiński A.:** *Odrabianie zaległości*, PWN, Warszawa 1998.
- [7] **Truskie S.D.:** *Leadership in High-Performance Organizational Cultures*, MSD Leadership Consultants, Pennsylvania 2002.
- [8] **Schein E.H.:** *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed. Jossey-Bass, USA 2004.
- [9] **Sikorski Cz.:** *Kultura organizacyjna wysokiej tolerancji niepewności*, Organizacja i Kierowanie, nr 1(95), Warszawa 1999.

RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP COMPETENCIES AND HIGH-PERFORMANCE ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

An article pointed out the relationship between leadership competencies and high-performance organizational culture. A high performing culture relates to the high results in each of four traits: involvement, mission, adaptability and consistency. Leadership competencies are divided into four groups related to the each of organisational culture traits mentioned above. The results of conducted research show that there is a correlation between leadership competencies and organizational culture. A case study from one of the researched IT company shows that high performing culture and leadership competencies are coherently developed at each of four group/traits at the same time.



ISSN 0137-2599