

# Zarządzanie i Finanse

Journal of Management and Finance



## **Rada Naukowa**

**prof. dr hab. Mirosław Szreder — przewodniczący — Uniwersytet Gdański;**

prof. Wojciech Charemza, University of Leicester;

prof. Halina Frydman, Leonard N. Stern School of Business;

prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu;

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, Szkoła Główna Handlowa;

Agnieszka Kwapisz, Ph.D., College of Business, Montana State University;

Albert Mnacakanian, Ph.D., Bałtycki Instytut Ekonomiki i Finansów

w Kaliningradzie;

Wojciech Piotrowicz, Ph.D., Saïd Business School;

Sofia Brito Ramos, Ph.D., ISCTE Business School;

prof. Gopichand C. Tikkiwal, Jai Narain Vyas University

## **Redaktor Naczelny**

prof. UG dr hab. Krzysztof Najman

## **Z-ca Redaktora Naczelnego**

prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman

## **Redaktorzy językowi**

prof. UG dr hab. Aneta Lewińska (język polski)

David Gagan, M.A. (język angielski)

## **Redaktor statystyczny**

prof. UG dr hab. Anna Zamojska

## **Redaktorzy tematyczni**

prof. UG dr hab. Ewelina Sokołowska, dr Olga Martyniuk (Finanse),

dr Jacek Maślankowski (Informatyka ekonomiczna), dr Sylwia Badowska (Marketing), prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman (Metody ilościowe),

dr Aleksandra Wiercińska (Rachunkowość), prof. UG dr hab. Paweł Antonowicz, prof. UG dr hab. Tomasz Kawka, dr inż. Ewa Malinowska,

dr Marek Rutka, dr Krzysztof Szczepaniak (Zarządzanie)

## **Redaktorzy numeru**

prof. UG dr hab. Halina Czubasiewicz, prof. UG dr hab. Piotr Wróbel

Copyright by Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego

81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101

**ISSN 2084-5189**

Wersja drukowana czasopisma ma charakter referencyjny.

W latach 2003–2011 czasopismo ukazywało się pod tytułem

„Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”.

Korekta

Jerzy Toczek

Skład i łamanie

Mariusz Szewczyk

Druk

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ul. Armii Krajowej 119/121

tel. 523-13-75, 523-14-49, e-mail: poligraf@gnu.univ.gda.pl

# SUKCES ORGANIZACJI

Część 2

Przejawy i uwarunkowania

Zasoby ludzkie

– najmocniejszy potencjał organizacji



## Spis treści

<b>Adela Barabasz</b> , Uwarunkowania sukcesu w procesie zmian – perspektywa menedżerów . . . . .	7
<b>Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka</b> , Job crafting wśród polskich przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej . . . .	19
<b>Michał Czubasiewicz</b> , Ewolucja funkcji controllingu personalnego .	35
<b>Halina Czubasiewicz, Agata Borowska-Pietrzak</b> , The measurement of job satisfaction attributes in a group of knowledge workers based on the example of the University of Gdańsk teachers . . . . .	45
<b>Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Piotr Sliż</b> , Rola pracownika w organizacji zorientowanej procesowo . . . . .	57
<b>Irena Dudzik-Lewicka</b> , Practical aspects of talent management in the light of empirical studies – a dynamic approach . . . . .	67
<b>Wiesław Golnau</b> , Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1) . . . . .	77
<b>Łukasz Haromszeki</b> , Identyfikowanie talentów przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne . . . . .	93
<b>Marta Juchnowicz, Hanna Kinowska</b> , Sprawiedliwość i zaangażowanie a poziom wynagradzania . . . . .	107
<b>Tomasz Kawka</b> , Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki . . . . .	117
<b>Anna Rakowska</b> , Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań . . . . .	133
<b>Agnieszka Sopińska, Patryk Dziurski</b> , Zachowania przedsiębiorstw a sukces w sektorach starzejących się . . . . .	143
<b>Marzena Stor</b> , Istotność i konfiguracja wybranych subfunkcji ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych . . . .	153

<b>Bogusław Suwara</b> , Koncepcja budowy systemu motywowania pracowników urzędów gmin miejskich . . . . .	173
<b>Katarzyna Wojtaszczyk</b> , Lokalizacja językowa i transkrecja w procesie rekrutacji . . . . .	189
<b>Piotr Wróbel, Dorota Jendza</b> , Kontrowersje wokół definicji telepracy . . . . .	201

**Adela Barabasz\***

## **Uwarunkowania sukcesu w procesie zmian – perspektywa menedżerów**

### **Wstęp**

Problematyka rozwoju i zmian to jedno z najważniejszych zagadnień w obszarze nauk społecznych, w tym także w naukach o zarządzaniu. Zmiany są stałym elementem rozwoju i immanentną częścią życia, także funkcjonowania każdej organizacji (instytucji, przedsiębiorstwa).

Głównym celem prezentowanych rozważań jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o źródła otwartości na zmiany jako czynnika determinującego powodzenie złożonego procesu implementacji zmian organizacyjnych. Celem szczegółowym artykułu jest prezentacja poglądów kadry menedżerskiej na temat czynników wpływających na powodzenie (bądź niepowodzenie) procesu zmian w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono istotę zmian organizacyjnych oraz zaprezentowano krótki przegląd badań, które wskazują na znaczenie kompetencji kadry menedżerskiej, w tym szczególnie dużą rolę dyspozycji określanych jako gotowość do zmian i otwartość na zmiany. W trzeciej części artykułu przedstawione zostały opracowane wyniki rozmów z menedżerami na temat ich doświadczeń, przekonań, poglądów na temat zmian, jakim podlega lub podlegało przedsiębiorstwo, którym zarządzają.

Artykuł ma charakter empiryczny. Zawiera wyniki badań przeprowadzonych w ramach większego projektu badawczego (projekt finansowany przez NCN, nr NN 115 440040) w oparciu o metodę *case study*. Prezentowane wyniki dotyczą poglądów kluczowych menedżerów na temat zarządczych i psychologicznych uwarunkowań zmian, jakie zostały zrealizowane w badanym przedsiębiorstwie. Przedstawiony w artykule fragment badań ma charakter jakościowy. Wnioski sformułowane zostały na podstawie wypostrukturyzowanego wywiadu z menedżerami, skoncentrowanego na problematyce zmian organizacyjnych. Wywiady uwzględniały takie zagadnienia, jak: uwarunkowania sukcesu w procesie wdrażania zmian, źródła oporów wobec zmian, przekonania menedżerów na temat skutecznego radzenia sobie z przejawami oporu wśród pracowników, możliwości

---

\* Prof. UE dr hab., Katedra Projektowania Systemów Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120, adela.barabasz@ue.wroc.pl

kształtowania otwartości wobec zmian. Uzyskane wyniki pozwoliły na stworzenie obrazu organizacji w kontekście zachodzących w nich zmian.

## **1. Istota zmian organizacyjnych w dynamicznym otoczeniu**

Zmiany towarzyszą człowiekowi w ciągu całego życia, są nieodłącznym elementem rozwoju zarówno jednostek, jak i społeczeństw. Mają charakter ewolucyjny bądź rewolucyjny, często powiązane są z kryzysami, nie zawsze o charakterze rozwojowym. Można założyć, że istotą zmian, zwłaszcza w kontekście zjawisk rozwojowych, jest destabilizacja porządku ustalonego na wcześniejszym etapie wzrostu podmiotu. Patrząc z perspektywy psychologicznej i jednostkowej, można stwierdzić, że podmiot podlegający zmianom, zarówno ewolucyjnym, rozwojowym, jak i rewolucyjnym, gwałtownym, oscyluje między żalem, lękiem i poczuciem straty; między nadzieją, ekscytacją a satysfakcją czy nawet dumą z osiągniętych efektów zmian. Skrajne postawy wobec zmian, od pełnej akceptacji po totalną negację, sprawiają, iż nie sposób nie zgodzić się z Machiavellim, który twierdził, że nie ma nic trudniejszego do osiągnięcia, nic bardziej niepewnego i niebezpiecznego niż zaprowadzenie nowego porządku rzeczy [Machiavelli, 1987].

Złożoność i tempo zmian zachodzących w otoczeniu zewnętrznym organizacji wymagają działań podążających bądź wyprzedzających, o charakterze permanentnym i dynamicznym. Przedsiębiorstwa chcą się rozwijać i odnosić sukcesy, starają się podejmować działania optymalizujące ich funkcjonowanie, nieustannie dostosowując się do wyzwań, jakie przynosi otoczenie. Oznacza to konieczność podejmowania działań dostosowawczych, naprawczych lub innowacyjnych. W ich efekcie członkowie organizacji stają przed wyzwaniem dostosowywania swoich indywidualnych potrzeb i preferencji do oczekiwań organizacji, współuczestnicząc w procesie zmian organizacyjnych, zarówno tych ewolucyjnych, jak i o rewolucyjnym charakterze. Realizacja celów indywidualnych pracowników w powiązaniu z celami i wizją przedsiębiorstwa wymaga sprawnego nim zarządzania. Implementacja złożonych, kompleksowych zmian stawia nie tylko przed kadrą zarządzającą, ale przed wszystkimi pracownikami, zwłaszcza tymi, których zmiana bezpośrednio dotyczy, szczególnie trudne wyzwanie. Relacja zaś między tymi, którzy zmiany planują (menedżerowie, agenci zmian), a tymi którzy je realizują (podwładni), wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla ich powodzenia.

## **2. Kompetencje kadry zarządzającej w procesie zmian**

Znaczący wkład w badanie relacji przełożony – podwładni w sytuacji zmian organizacyjnych mają prace M. Higgsa i D. Rowland [2000; 2005].



Pokazują one bezpośredni związek między zachowaniami przywódców a aktywnością osób zaangażowanych w zmiany. Autorzy ci zidentyfikowali pięć obszarów kompetencji przywódczych, które korelują z sukcesem w procesie implementacji zmian. Są to:

1. Aktywne działania na rzecz angażowania innych członków organizacji w rozpoznawanie i kształtowanie biznesowej świadomości potrzeby zmian.
2. Kształtowanie strukturalnej bazy poprzez zapewnianie członków organizacji, że kadra zarządzająca nie tylko ma głębokie przekonanie o potrzebie zmian, ale będzie je wspierać i dostarczać niezbędnych środków oraz narzędzi do jej implementacji.
3. Kształtowanie zaangażowania wszystkich członków organizacji w proces zmian.
4. Implementacja i podtrzymywanie zmian – planowanie, monitorowanie, systematyczne sprawdzanie efektów wprowadzanych nowych praktyk.
5. Wspieranie potencjału tkwiącego w ludziach – budowanie przekonania i emocjonalnego poczucia bezpieczeństwa; odwoływanie się do przeświadczenia, że pracownicy potrafią znajdować własne rozwiązania problemów, ale też wspieranie ich poszukiwań, nie karanie za ewentualne błędy.

M. Higgs i D. Rowland [2011, s. 312] wyodrębnili także trzy ogólne kategorie zachowań podejmowanych przez menedżerów w sytuacji zmian, które opisali jako:

1. Kształtowanie (*shaping behavior*) – wyraża się w procesie komunikacji i zachowaniach powiązanych bezpośrednio ze zmianami, takich jak: czynienie innych odpowiedzialnymi, myślenie o zmianie, odwoływanie się do indywidualnej sytuacji pracownika.
2. Nadawanie struktury (*framing*) – czyli określenie momentu startu; „zaplanowanie i kierowanie podróżą, jaką jest zmiana”, informowanie o głównych zasadach, wartościach w organizacji.
3. Kreowanie potencjału pracowników (*creating capabilities*) – czyli zdolności, umiejętności, kompetencji; kreowanie indywidualnych i organizacyjnych umiejętności, komunikowanie się i budowanie więzi pomiędzy członkami organizacji.

W świetle badań tychże autorów kształtowanie zachowań (*shaping behavior*) koreluje z cechami liderów egocentrycznych, natomiast strukturowanie (*framing*) i kreowanie możliwości (*creating capabilities*) koreluje z zachowaniami służącymi powodzeniu zmiany. M. Higgs i D. Rowland dowodzą, iż menedżerowie wspierający, ułatwiający i zaangażowani w zmianę, zwiększają prawdopodobieństwo powodzenia w procesie implementacji

zmian, zaś menedżerowie skupieni na sobie (egocentryczni) są zdecydowanie mniej skuteczni we wprowadzaniu zmian [Higgs, Rowland, 2011, s. 309–335]. Z wynikami tychże badań korespondują wyniki badań, które przedstawione są w dalszej części artykułu.

W.W. Burke [2006, s. 271–272] dla zapewnienia powodzenia w procesie szeroko rozumianych zmian wskazuje na konieczność posiadania przez przełożonych takich kompetencji, jak:

- tolerancja wieloznaczności,
- radzenie sobie z potrzebą kontroli – menedżer powinien mieć jasność co do tego, co jest w stanie skontrolować, a co pozostaje poza jego kontrolą,
- rozumienie wpływu emocji na zachowania – zwłaszcza w trudnych sytuacjach, ułatwia rozumienie zachowania podwładnych,
- świadomość osobistych predyspozycji, w czym pomocne są psychologiczne diagnozy,
- decyzyjność – ważny jest wybór sposobu podjęcia decyzji, czyli ocena, kiedy podjąć decyzję jednoosobowo, a kiedy i kogo włączyć w proces decyzyjny.

Powyższe badania ujawniają wagę kompetencji, którą najtrafniej opisują pojęcia gotowości do zmian i orientacji na zmiany. W czasach powszechności zmian, często o niespotykanej wcześniej dynamice wynikającej z postępu, jaki dokonuje się za sprawą rozwoju nowoczesnych technologii, trudno być dobrym przywódcą, nie posiadając kompetencji określanej jako „orientacja na zmiany”.

A. Rafferty, N. Jimmieson i A. Armenakis [2013, s. 110–135] wyodrębniają dwie grupy czynników decydujących o gotowości do zmian. Są to czynniki poznawcze oraz czynniki emocjonalne. Natomiast A. Armenakis, S.G. Harris, K.W. Mossholder [1993, s. 681–703] wśród czynników określonych jako poznawcze wskazują na przekonanie o konieczności zmian oraz przeświadczenie, że ludzie i organizacja są w stanie podjąć wyzwanie, jakim jest zmiana. Również te spostrzeżenia znalazły pełne odzwierciedlenie w wypowiedziach polskich menedżerów, z którymi prowadzone były rozmowy na temat zmian organizacyjnych.

Z kolei A. Armenakis i S.G. Harris [2002, s. 169–183] wyróżnili pięć charakterystycznych przekonań, które leżą u podstaw gotowości do zmiany definiowanej na poziomie jednostki. Są to:

- przekonanie, że zmiana jest konieczna – przesłanki dotyczące zmiany powinny kreować poczucie rozbieżności, dyskomfortu wynikającego z oceny stanu aktualnego i porównania z tym, jaki chcielibyśmy, by był; ten element dość powszechnie podkreślają autorzy wielu

koncepcji i modeli zmian, poczynając od klasycznego modelu Kurta Lewina, po model Kottera i wiele innych;

- przekonanie, że proponowana zmiana jest właściwą reakcją w danej sytuacji;
- przekonanie o własnym wpływie i swojej skuteczności, czyli poczucie, że zmiana jest możliwa;
- przekonanie, że jednostka otrzyma ze strony organizacji konkretne wsparcie, poprzez udostępnienie posiadanych zasobów i informacji;
- jednostka dokonuje indywidualnej, prywatnej oceny potencjalnych zysków i strat związanych ze swoją rolą w procesie zmian w organizacji; jeśli nie wierzy, że zmiana wniesie cokolwiek pozytywnego w jej życie, nie będzie skłonna być otwartą na zmianę.

A.E. Rafferty, N.L. Jimmieson, A.A. Armenakis [2013, s. 113–114] podkreślają, że na gotowość do zmian jednostki wpływają indywidualne przekonania (przytoczone powyżej), ale także aktualne, pozytywne emocjonalnie nastawienie wobec przyszłości. Emocjonalne czynniki gotowości do zmiany V.D. Miller, J.R. Johnson i J.G. Grau [1994, s. 60] definiują jako takie, które wyrażają pozytywne emocje wobec konsekwencji zmian.

Rola przywódców w kształtowaniu gotowości do zmian na poziomie poznawczym jest oczywista. Tymczasem na poziomie emocjonalnym wydaje się być tym większa, im silniejsze więzi emocjonalne łączą podwładnych z przełożonymi, przy czym charakter tych więzi w znacznym stopniu pozostaje poza świadomą refleksją większości członków organizacji. Możliwość kształtowania poznawczej gotowości do zmian na poziomie świadomej dyskusji o celach, kierunkach zmian, a także wpływ na emocjonalne koszty uczestniczenia w procesach zmian rewolucyjnych, strategicznej odnowy czy naturalnego rozwoju (zmiany ewolucyjne) organizacji wydaje się więc kluczowa.

Niezależnie od tego, jak złożone i wyczerpujące są koncepcje dotyczące kompetencji przywódców, jeśli zgadzamy się, że przywództwo ma charakter interakcyjny, kwestią zasadniczą pozostaje wzajemna relacja między przełożonym a podwładnym. Szanse na powodzenie w procesach zmian wydają się tym większe, im bardziej członkowie organizacji, przede wszystkim menedżerowie, mają świadomość złożoności procesu wzajemnego oddziaływania i obustronnej wymiany między poszczególnymi członkami organizacji. Wymiana ta zachodzi nieustannie pomiędzy przywódcami a podwładnymi w ramach struktury organizacyjnej, ale nabiera szczególnego znaczenia, gdy do głosu dochodzą emocje, zwłaszcza negatywne, związane z lękiem przed nową sytuacją.

### 3. Obraz zmian w przedsiębiorstwie – perspektywa kluczowych menedżerów

Prezentowane wypowiedzi menedżerów uzyskano w trakcie większych badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego (NN 115 440040). Wyniki przedstawione w artykule dotyczą przedsiębiorstwa, w dalszej części określanego jako Firma X, będącego polskim przedsiębiorstwem zatrudniającym ponad półtora tysiąca pracowników. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w strukturze grupy kapitałowej, a jej oddziały oraz spółki zależne zlokalizowane są w Polsce i kilku krajach europejskich. Z uwagi na specyfikę sektora i otoczenie biznesowe można uznać, że funkcjonuje ono w szczególnie niestabilnym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Badane przedsiębiorstwo w ostatnich latach realizowało intensywne projekty zmian, odnotowując znaczący wzrost.

Uznając słuszność zasady uwzględniania kontekstu sytuacyjnego w badaniach dotyczących zjawisk o charakterze społecznym, badania empiryczne realizowano w oparciu o bezpośredni, wielokrotny kontakt z menedżerami badanych przedsiębiorstw, w interpretacji stosując jakościową interpretację wyników.

Badaniami objęci zostali menedżerowie komórek organizacyjnych centrali, a także menedżerowie spółek wchodzących w skład grupy kapitałowej. Z każdym z wyselekcjonowanych menedżerów został przeprowadzony indywidualnie wywiad w półstrukturalizowany. Skoncentrowany był on na zagadnieniach bezpośrednio związanych z realizacją procesu zmian; dotyczył roli zidentyfikowanych menedżerów w procesie zarządzania zmianą, słabych i mocnych stronach przedsiębiorstwa w kontekście realizowanych zmian organizacyjnych. Badano także przekonania menedżerów na temat przyczyn oporów wobec zmian oraz działań neutralizujących ów opór [zob. Barabasz, Bełz, 2017].

W tablicy 1 przedstawiono najbardziej charakterystyczne, powtarzające się opinie badanych menedżerów na temat zmian. Dotyczą one opinii na temat zmian w zarządzanej przez siebie organizacji, mocnych i słabych stron reprezentowanej przez menedżera firmy, znaczenia procesu komunikowania się oraz przyczyn oporu wobec zmian.

**Tablica 1. Wybrane aspekty zmian w ocenie menedżerów Firmy X**

Zagadnienie	Treść wypowiedzi
Obraz zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zmiana zjawiskiem naturalnym, dynamicznym; jest procesem ciągłym w organizacji; menedżerowie mają świadomość zróżnicowanego charakteru zmian oraz ich złożoności – zmiany dokonują się na wielu płaszczyznach, zwykle równolegle</li> <li>– Dominuje ewolucyjne podejście do zmian – zmiana jest rozumiana jako usprawnienie, rozwój; mobilizacja sił, dążenie do doskonałości</li> <li>– Zmiana to wyzwanie indywidualne oraz organizacyjne; budzi niepokój, ale jest niezbędnym elementem rozwoju; dla jej powodzenia koniecznym warunkiem jest dobra relacja przełożony – podwładny oraz sprawne komunikowanie się</li> <li>– Warunkiem powodzenia jest umiejętność współpracy, gotowość do kompromisów oraz sprawna komunikacja</li> </ul>
Mocne strony przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Antycypacyjne podejście do zmian; menedżerowie są świadomi wieloaspektowości i złożoności zmian</li> <li>– Zapał, zwłaszcza „młodych” pracowników, ich „żywość”; dobre relacje między ludźmi; kultura organizacji otwarta na zmiany; klimat sprzyjający rozwojowi kompetencji pracowników; innowacyjność menedżerów; praca menedżerów, którzy posiadają wiedzę ekspercką</li> <li>– Otwartość i dynamika – wiele osób ambitnych, zmotywowanych do dobrej pracy; są zaangażowani i twórczy</li> <li>– Duża elastyczność i mały dystans władzy</li> </ul>
Słabe strony przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Brak dopasowania między poszczególnymi spółkami krajowymi, ale i wewnątrz poszczególnych spółek</li> <li>– Powolny proces dostosowywania elementów tkwiących w kulturze organizacji</li> <li>– Wielkość firmy osłabia efektywność implementacji zmian</li> <li>– Intensywność zmian powoduje poczucie utraty kontroli nad tym, co się dzieje; złożoność procesu zmian, które dokonują się na wielu płaszczyznach równolegle, rodzi poczucie braku kontroli</li> <li>– Zniechęcenie i zmęczenie zmianami z powodu dużej ich intensywności</li> <li>– Brak harmonogramu zmian i sprawnej komunikacji</li> <li>– Brak satysfakcjonującej gratyfikacji zaangażowanych w zmiany pracowników</li> <li>– Podział na menedżerów nowych i starych</li> <li>– Brakuje wyrazistych liderów zmian</li> <li>– Częste zmiany kierunku zmian jako wyraz niekonsekwencji kadry zarządzającej</li> </ul>

Zagadnienie	Treść wypowiedzi
Opór wobec zmian	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opór to wyraz lęku przed nieznanym i wynik niepewności z powodu możliwej utraty dotychczasowej pozycji, posiadanej władzy</li> <li>– Zmiana narzucona „z góry”, nieprzedyskutowana zawsze budzi opór</li> <li>– Braki i błędy w komunikowaniu się prowadzą do wystąpienia oporu</li> </ul>
Działania usprawniające	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Podstawowy sposób radzenia sobie z oporami to komunikacja – proste, jasne, rzetelne komunikaty na temat potrzeby, celu, harmonogramu zmian itp.</li> <li>– Komunikacja powinna być przejrzysta, realizowana „na co dzień” i „na bieżąco”</li> <li>– Konieczny kompromis między kontrolą przez przełożonych a swobodą działania pracowników</li> <li>– Poprawa systemu motywacyjnego – angażowanie ambitnych pracowników do ambitnych zadań, następnie adekwatne ich wynagradzanie, stosowne do wkładu pracy</li> <li>– Potrzebne jest wspieranie pracowników – bezpośredni kontakt z przełożonym, przy zachowaniu warunku spójnej komunikacji w całej organizacji</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Próba uogólnienia przekonań kluczowych menedżerów Firmy X na temat istoty zmian w firmie, którą zarządzają, pozwala stwierdzić, że zachodzące w niej zmiany mają charakter głównie antycypacyjny. Wszyscy menedżerowie podkreślają naturalny charakter zmian organizacyjnych oraz swoją gotowość do zaangażowania w nie, choć nieco inaczej widzą swoją rolę w procesie implementacji zmian. W zakresie poglądów na istotę zjawiska zmian organizacyjnych oraz przewycięzania oporów wobec zmian wszyscy badani menedżerowie wykazują daleko idącą zbieżność poglądów, choć nieco inaczej mówią o źródłach oporu wobec zmian.

Ciekawy obraz przedsiębiorstwa wyłania się w kontekście badania gotowości do zmian. Poniżej przedstawiono fragmenty wywiadów z poszczególnymi menedżerami, wskazanymi jako kluczowi w procesie implementacji zmian w przedsiębiorstwie. Ilustrują one każde z pięciu przekonań składających się na postawę gotowości do zmian, zgodnie z propozycją A. Armenakisa i S.G. Harrisa. W wypowiedziach badanych menedżerów odnaleźć można odniesienia do każdego z owych przekonań.

Na temat **przekonania o konieczności zmian** następująco mówi jeden z menedżerów (7M)<sup>1</sup>: „... Każda zmiana musi być wytłumaczona, by

<sup>1</sup> Dla zachowania anonimowości wprowadzony został zapis, w którym cyfra oznacza kolejność w udzielaniu odpowiedzi na pytania w wywiadzie, litery M i K odnoszą się do płci menedżerów.

podnieść świadomość zmiany w organizacji [...]. Ludzi trzeba i da się wciągnąć w proces zmian, wymaga to jednak sprawnej komunikacji [...]... otwartość na zmiany spada, gdy krzywa zaufania idzie w dół”.

Inny menedżer (11M) mówi: „... W firmie są ambitni menedżerowie, którzy mają świadomość, że zmiany są potrzebne. Ludzie młodzi są otwarci na zmiany, łatwiej i szybciej je akceptują. Komunikacja, jako wyjaśnienie potrzeby czy konieczności zmian, jest niezbędna”.

Menedżer (5M) mówi: „... Stawałem się liderem zmian, jeśli byłem do nich przekonany, widziałem ich sens. Generalnie wolę być liderem zmian aniżeli członkiem zespołu – wykonawcą. Mam wtedy większy na nie wpływ. Czasem nie zgadzałem się ze sposobem wdrażania zmian w firmie, choć zgadzałem się z ich kierunkiem”.

Kolejne **przekonanie, że proponowana zmiana jest właściwą reakcją** w sytuacji, w jakiej jest przedsiębiorstwo, wyraża menedżer (6K): „... W naszej firmie zmiana oznacza rozwój – działania takie, żeby organizacja mogła się dynamicznie rozwijać, żeby podnosiła swoją efektywność, żeby rosła. W naszym przypadku chęć doskonalenia, wprowadzania innowacji, nowych produktów, nowych pomysłów jest naturalną potrzebą...”

Inny menedżer (14K) uważa, że: „... Zmiana ma powodować coś lepszego, wpłynąć na jakość usług, na postrzeganie firmy, ma też przynieść korzyść pracownikom... Tak staramy się działać...”

Menedżer (5M) mówi: „... Najważniejsze jest uzasadnienie dla całego ciągu zmian – od pomysłu aż do ostatniego ogniwa procesu zmian. Kolejny warunek to dobrze zaprojektowana zmiana, z dobrze przydzielonymi rolami. Poza tym ważna jest gotowość do wspólnej pracy i nastawienie koncyliacyjne ...”

Menedżer (2K) wyraża **przekonanie o tym, że zmiana jest możliwa, że ma na nią wpływ**: „... Zmiana dla mnie to pełna mobilizacja sił, jednocześnie proces dążenia do doskonałości; satysfakcja z sukcesów zespołu, każdy członek zespołu partycypuje w takim sukcesie. Bardzo lubię uczestniczyć w czymś, czego nikt wcześniej nie robił – lubię wyzwania. Mam pozytywne nastawienie do zmian – w sytuacjach wielu zmian w tej firmie zawsze pełniłam rolę osoby, która uspokaja, która szuka pozytywnych aspektów zmian; przy takim podejściu bardzo szybko pojawia się praca nad szukaniem rozwiązań. Im szybciej przejdzie się przez ten etap, tym szybciej można przejść do realizacji planu zmian, wykonywania zadań”.

Inny menedżer (6K) mówi: „Jestem postrzegana jako osoba, która rozumie potrzebę zmian, rozwoju, efektywności; jestem promotorem przekonań i opinii, a jednocześnie jestem w stanie przeprowadzić i wdrożyć nowe rozwiązania i przejść do końca przez proces zmian”.

Z kolei menedżer (9K) mówi: „... Lubię myśleć o zmianie, że jest wyzwaniem, ale nie do każdej zmiany jestem nastawiona od razu pozytywnie. Zastanawiam się zawsze, co będzie jeśli się nie uda? ... Jak coś zaczynam, w coś się angażuję, to muszę mieć do tego przekonanie. Gdy wiem, jak ma to zadziałać, to pilnuję, żeby wszystko sprawnie przebiegało. Mam dużą satysfakcję, gdy widzę, że ludzie ze mną współpracują, gdy widzę, jak się zarażają pomysłem, jak zaczynają dzielić się swoimi pomysłami...”.

Natomiast menedżer (14K) mówi: „... Chciałabym, żeby moja rola w procesie zmian była kluczowa – żeby ktoś słuchał moich propozycji, niezależnie od tego, czy zostaną wykorzystane; żebym miała możliwości powiedzieć, co myślę. Dla mnie bardzo ważna jest rola zespołu [...] zawsze chcę wysłuchać zespołu... Jestem emocjonalnie bardzo związana z tą firmą; pracuję tutaj 11 lat; znam i rozumiem jej potrzeby, dlatego chcę mieć wpływ na to, w jakim kierunku firma się rozwija. Mam ten wpływ, choć nie zawsze tak duży, jakbym chciała [...]”.

Kolejne z kluczowych dla otwartości na zmiany **przeświadczenie, dotyczy wsparcia ze strony organizacji**. Mówi o tym menedżer (1M) w następujących słowach: „Jestem praktykiem, nauczyłem się zarządzania w działaniu, w codziennym działaniu, przez kontakt z biznesem. Bardzo cenię sobie codzienny kontakt, dyskusje, wymianę poglądów. Z mego doświadczenia wynika, że najważniejszy jest człowiek, bardzo ważna jest jego motywacja, to, by chciał w firmie pracować najlepiej jak może. A to oznacza, że musi być dobrze wynagradzany... Menedżerowie są otwarci i chcą dobrze pracować. Dobra jest też atmosfera w miejscu pracy. Firma sprzyja rozwojowi kompetencji pracowników, wyposaża ich w narzędzia, które wszędzie się przydadzą. Pracownicy postrzegają więc firmę jako miejsce bezpieczne...”.

Inny menedżer (13M) mówi: „... Sama organizacja musi wspierać mocno proces zmian [...]. Zarząd powinien przekazywać informację bezpośrednio menedżerom, im bardziej konsekwentnie to robi, tym lepiej [...]. Zawsze w grupie są osoby, które się boją zmian. Jasna wizja, dokąd idziemy, co chcemy osiągnąć, jest bardzo motywująca”.

Ostatnie z **przekonań stanowiących podstawę otwartości na zmianę dotyczy wiary pracownika, że zmiana wniesie cokolwiek pozytywnego w jej życie**. Wyraża to między innymi menedżer (8K), kobieta ta mówi: „... Moja praca to ciągła zmiana – jest ona stałym elementem, który pomaga w rozwoju. Lubię wychodzić przed szereg – staram się zawsze szukać pozytywów w tym, co nowe. [...] Zwracam uwagę, na to, czy ludzie są elastyczni, bo to łączy się z ambicją, z chęcią robienia czegoś. [...]”.

W wypowiedziach badanych menedżerów znajdujemy więc wypowiedzi odzwierciedlające powyższe przekonania, które zgodnie z propozycją A. Armenakisa i S.G. Harrisa [2002] leżą u podstaw gotowości do zmian.



Wyraźli tę gotowość zarówno wtedy, gdy dzielili się swoim doświadczeniem i rozumieniem zjawiska zmian w organizacji, jak i wtedy, gdy mówili o słabych bądź silnych stronach firm, które reprezentują.

Podsumowując wyniki rozmów z kluczowymi menedżerami Firmy X, można stwierdzić, że wskazani przez pracowników w pierwszej turze badań menedżerowie wykazują orientację na zmiany, są wspierający i zaangażowani w jej przygotowanie oraz implementację. Wykazują także gotowość do zmian, bez której trudno myśleć o sukcesie w realizacji tak złożonego i trudnego przedsięwzięcia, jakim jest każda zmiana w organizacji. Biorąc pod uwagę zakres zmian, jakie dokonały się w badanym przedsiębiorstwie, konkluzja, zgodnie z którą sukces każdej organizacji uzależniony jest od postawy menedżerów wobec zmian, oparta jest na mocnych i wiarygodnych przesłankach.

## Literatura

- Armenakis A.A., Harris S.G. (2002), *Crafting a change message to create transformational readiness*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 15, No. 2.
- Armenakis A.A., Harris S.G., Mossholder K.W. (1993), *Creating readiness for organizational change*, „Human Relations”, Vol. 46, No. 6.
- Barabasz A., Bełz G. (2017), *Psychodynamiczna perspektywa zarządzania rozwojem przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Burke W.W. (2006), *Organizations Change. Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Higgs M., Rowland D. (2000), *Building change leadership capability: The quest for change competence*, „Journal of Change Management”, Vol. 1, No. 2.
- Higgs M., Rowland D. (2005), *All changes great and small: exploring approaches to change and its leadership*, „Journal of Change Management”, Vol. 5, No. 2.
- Higgs M., Rowland D. (2011), *What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leader*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 47, No. 3.
- Machiavelli N. (1987), *Księżę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa.
- Miller V.D., Johnson J.R., Grau J.G. (1994), *Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change*, „Journal of Applied Communication Research”, Vol. 22, No. 1.
- Rafferty A.E., Jimmieson N.L., Armenakis A.A. (2013), *Change readiness: A multilevel review*, „Journal of Management”, Vol. 39, No. 1.

## Streszczenie

W artykule omówiono istotę zmian organizacyjnych (pierwsza część artykułu) oraz przedstawiono krótki przegląd badań, które wskazują na znaczenie kompetencji kadry menedżerskiej, w tym szczególnie dużą rolę dyspozycji określanych jako gotowość do zmian oraz lub otwartość na zmiany (druga część artykułu).

W badaniach typu *case study* uczestniczyli menedżerowie, wytypowani przez podwładnych, jednego z polskich przedsiębiorstw, które w ciągu ostatnich 5 lat podlegało istotnym przeobrażeniom o głębokim charakterze. W artykule przedstawiono wyniki rozmów z menedżerami na temat ich doświadczeń, przekonań, poglądów na temat zmian w przedsiębiorstwie, którym zarządzają. Wywiad skoncentrowany był na zagadnieniach bezpośrednio związanych z realizacją procesu zmian; dotyczył roli zidentyfikowanych menedżerów w procesie zarządzania zmianą, a także słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w kontekście realizowanych zmian organizacyjnych; badano także przekonania menedżerów na temat przyczyn oporów wobec zmian oraz działań neutralizujących ów opór. Uzyskane wyniki pozwoliły na stworzenie obrazu organizacji w kontekście zachodzących w nich zmian.

### **Słowa kluczowe**

zmiany organizacyjne, kadra zarządzająca, gotowość do zmian

### **Conditions of success in the proces of organizational change – the perspective of managers (Summary)**

The article discusses the essence of organizational changes (the first part of the article) and presents a short review of research that indicates the importance of managerial competence, including an important role of dispositions identified as readiness for change or openness to change (second part of the article). Case studies were attended by managers of one of the Polish company (named Company X) that underwent major transformations in the last 5 years. The article presents the results of interviews with the managers of that company. The interview was focused on issues directly related to the implementation of the change process revealing the role of identified managers in the change management process, as well as the strengths and weaknesses of the company, also the managers' beliefs about the reasons for resistance to change and actions against the resistance were also examined. The obtained results allowed to create an image of the organization in the context of conditions for the success of change implementation.

### **Keywords**

organizational change, managerial staff, readiness to change

Grażyna Bartkowiak\*  
Agnieszka Krugielka\*\*

## Job crafting wśród polskich przedsiębiorców i przedstawiciele kadry kierowniczej

### Wstęp

Od kilku dekad coraz częściej w literaturze z nauk humanistycznych i społecznych lansowany jest pogląd, że człowiek, aby się rozwijać, powinien spostrzegać siebie jako źródło swoich wyborów życiowych i swojego postępowania, świat wokół siebie jako szansę dla swoich możliwości, a planowane i realizowane cele jako rezultat swoich intencji<sup>1</sup>.

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

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

Z drugiej strony obszerna literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje, że dominowanie podmiotowego wzorca zachowań staje się warunkiem należytego funkcjonowania człowieka w społecznościach, gospodarce, a jednocześnie w kulturze, która bywa określana jako postindustrialna.

\* Prof. AMW dr hab., Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, Akademia Marynarki Wojennej, ul. Inżyniera Jana Śmidowicza 69, 81-103 Gdynia, grazyna.bartkowiak@op.pl

\*\* Dr, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, ul. Plac Marii Skłodowskiej-Curie 5, 60-965 Poznań, agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

<sup>1</sup> Więcej informacji na ten temat znajdzie czytelnik w publikacji G. Bartkowiak [1999, s. 5], K. Obuchowskiego [2000, s. 9–10] oraz N.K. Valaskakis [1989].

Wymagania obowiązującego w tej kulturze wzorca pracy i funkcjonowania organizacji bazują na założeniu, że większa produktywność pracowników, wyższa jakość produktów i usług, a jednocześnie, co ważniejsze, ich większa satysfakcja z pracy i dobrostan pracowników zależy nie tylko od tempa wprowadzania nowych technologii, ich racjonalizacji w toku wdrażania, szybkiego modyfikowania, zmieniania i odrzucania na rzecz nowych technologii, ale także od twórczego potencjału i osobistej inicjatywy pracowników, usytuowanych zarówno najniżej, jak i najniżej w strukturze organizacyjnej. Indywidualizm w miejsce kolektywizmu staje się zatem pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

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

Celem niniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

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

## 1. Pojęcie *job crafting*

*Job crafting* w literaturze przedmiotu oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalny wymiar. Wykonywana praca ma wówczas charakter proaktywny, jest zindywidualizowana, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nienarzuconej strategii (*bottom-up strategy*) i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i postrzegania pracy [Berg i inni, 2010, s. 179]. Autorzy podkreślają, że wspomniana modyfikacja zadań wynika z inwencji pracownika i sprawia, że podejmują się oni realizacji celów zgodnych z własnymi preferencjami, motywacją działania i pasją [Tims i inni, 2012, s. 173].

Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do samej modyfikacji zadań zawodowych, ale w efekcie zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy [Berg i inni, 2010].

Pojęcie to po raz pierwszy zastosowali Wrześniewski i Dutton [2001], rozumiejąc przez nie proces, w ramach którego pracownicy dostosowują i modyfikują swoją pracę na trzy sposoby: zmieniają zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do formalnych wymogów; modyfikują swoje relacje interpersonalne w pracy (także ich zakres i charakter),

np. utrzymując z sobą kontakty pozaformalne drogą e-mailową; dokonują zmiany o charakterze poznawczym, zmieniają swoją percepcję celów realizowanych w pracy i celów życiowych, jako niekoniecznie związanych z celami materialnymi [za: Roczniwska, Puchalska-Kamińska, 2017, s. 199] lub uznając określone realizowane zadania za nużące, ale ważne ze względu na charakter wykonywanej pracy.

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

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

Zgodnie z tym ujęciem koncepcja *job crafting* odwołuje się tu do modelu JD-R i jest złożona z czterech komponentów-wymiarów:

- powiększanie strukturalnych zasobów pracy (*increasing structural job resources*),
- zwiększanie społecznych zasobów pracy (*increasing social job demands*),
- powiększanie porozwojowych wyzwań w pracy (*increasing challenging job demands*),
- ograniczanie nadmiernie obciążających wymagań związanych z wykonywaną pracą (*decreasing hindering job demands*).

Powiększanie strukturalnych zasobów pracy odnosi się do aktywności w celu pozyskiwania większej różnorodności zasobów możliwości rozwoju i większej autonomii.

Zwiększanie społecznych zasobów pracy następuje wówczas, kiedy pracownik otrzymuje więcej wsparcia poprzez korzystanie z superwizji, coachingu lub sprzężenia zwrotnego.

Powiększanie prorozwojowego charakteru pracy sprowadza się do pozyskiwania kompetencji pozwalających realizować coraz trudniejsze zawodowe cele, które prowadzą do personalnego wzrostu i zwiększania satysfakcji z pracy.

Ograniczanie nadmiernych wymagań, związanych z wykonywaną pracą ma miejsce wówczas, kiedy pracownik wykazuje inicjatywę i podejmuje działania, aby zmniejszyć wymagania pracy spostrzegane jako zbyt przytłaczające [Tims i inni, 2012].

Zdaniem autorek artykułu pojawienie się *job crafting* jest reakcją pracowników na nadmierne wystandaryzowanie zadań realizowanych w trakcie pracy zawodowej, niedające szansy na jakąkolwiek dowolność działania, zmierzające do całkowitej alienacji jednostki od wykonywanej pracy, pozbawiające ją możliwości decydowania, a raczej egzekwujące wypełnianie konkretnych instrukcji. Nie chodzi tu o całkowite wyeliminowanie standaryzacji pracy (które nie byłoby możliwe w dziedzinach zmilitaryzowanych, wojsku, policji, w transporcie powietrznym i naziemnym, procedurach leczenia i postępowania w służbie zdrowia itp.), ale o pozostawienie pracownikowi pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i dostosowanie do jego preferencji.

Dostosowanie to polega na uwzględnieniu szeregu kryteriów związanych z osobowością podmiotu, jego zainteresowaniami, kwalifikacjami i kompetencjami, specyficznymi potrzebami psychicznymi, jak również uznawanym systemem wartości, a także specyfiką środowiska pracy. Jego celem jest dążenie do swoistej harmonii między wizją i percepcją swojej pracy przez pracownika a wymaganiami środowiska.

Hierarchia uwzględnianych kryteriów wydaje się mieć charakter indywidualizowany. U jej podstaw najczęściej leży określony, prospołeczny system wartości, ukierunkowujący działanie człowieka na rzecz dobra Innego lub grupy ludzi<sup>2</sup>.

Ponadto modyfikacja formalnego zakresu czynności wiąże się z koniecznością poczucia sensu wykonywanej pracy, która wg indywidualnego uznania może prowadzić do jej podejmowania poza normatywnymi

<sup>2</sup> Przykładem takiego zachowania może być codzienne przestawianie obrazów przez pielęgniarki na ścianie w sali szpitalnej, gdzie przebywają osoby znajdujące się w śpiączce, w klinice „Budzik”, niewynikające z ich obowiązków ani podpisywanej karty czynności.

godzinami, o ile pracownik, który ją wykonuje, uzna tę aktywność za słuszną i celową. Jednocześnie modyfikacja ta może prowadzić do rezygnacji z czynności, które w opinii pracownika przekraczają jego możliwości, tj. nadmiernie obciążają.

Pracownicy dostosowujący swoją pracę do własnych preferencji starają się odnajdować sens w konkretnej pracy, angażować się [Kanungo, 1982; Paullay i inni, 1994] lub/i uznawać wartości związane z pracą jako podstawową aktywność życiową człowieka [Nord i inni, 1988]. Wówczas ich orientacja na pracę ma charakter motywacji wewnętrznej, w przeciwieństwie do orientacji zewnętrznej, najczęściej narzucanej przez pracodawcę [Robertson, 1980].

W popularnym modelu cech pracy (JCM) [Hackman, Oldham, 1980] poczucie sensu pracy oznacza dominujący stan psychiczny w trakcie wykonywania pracy, z którą pracownik się utożsamia, która dla niego ma szczególne znaczenie, i która wymaga zróżnicowanych umiejętności [Sivanathan i inni, 2007, s. 163]. Tak więc jednym z kryteriów uznania określonej aktywności pracownika za *job crafting* jest poczucie sensu płynące z aprecjonującego stosunku do wykonywania pracy w najszerszym tego słowa rozumieniu.

Preferencje odnoszące się do wykonywania określonej pracy wiążą się z pozytywnymi emocjami, doświadczanymi w pracy. Pozytywne emocje są treścią doznań nazwanych przez psychologów pozytywnych przepływem (*flow*) [Csikszentmihalyi, 2005].

Rozważając determinanty warunkujące i wywierające wpływ na zachowania podejmowane w ramach *job crafting*, należy wymienić czynniki związane z jednostką: charakterystyką osobowości osoby, która je podejmuje [Bakker i inni, 2012; Bandura, Lyons, 2014], jej postawami [np. Lu i inni, 2014; Tims i inni, 2012], specyfiką i charakterystyką konkretnej pracy [np. Lyons, 2008], wymaganiami pracy [np. Petrou i inni, 2012], jak i czynnikami wynikającymi z bliższego otoczenia pracy [np. Arts, 2012] i poziomu udzielanej mu w pracy superwizji [Ghitulescu, 2013].

Istnieją dane wskazujące na szereg korzyści, do których prowadzi *job crafting*. Są to: doświadczanie przez podmiot pozytywnych emocji, kształtowanie pozytywnych postaw wobec pracy [Ko, 2011; Van de Riet, 2015], kształtowanie relacji i powiązań społecznych [Slemp, Vella-Brodnik, 2014] i większe zaangażowanie w pracę [Bakker i inni, 2012; Leana i inni, 2009; Tims i inni, 2013].

Ponadto stwierdzono, że pracownicy różnią się poziomem realizacji *job crafting* i zakresem podatności na czynniki wywierające wpływ na poszczególne jednostki [np. Bipp, Demeurouti, 2015]. Istotne znaczenie ma także

charakter wykonywanej pracy [Bipp, Demeurouti, 2015] i uwarunkowania związane z relacjami społecznymi [np. Ghitulescu, 2013].

Z badań przeprowadzonych przez Bell i Njoli [2016] wynika, że osobowość odgrywa znaczącą rolę w podejmowaniu określonych zachowań przez poszczególnych pracowników, w ramach *job crafting*. Autorzy ci zbadali istnienie zależności między czynnikami wchodzącymi w skład tzw. Wielkiej Piątki (sumiennością, ekstrawersją, ugodowością, otwartością na doświadczenie, neurotyzmem) a aktywnością *job crafting*. W ich rezultacie okazało się, że istnieje zależność między poszczególnymi czterema wymiarami (Job Demands-Resource Model) modelu *job crafting*, badanymi za pomocą 21-punktowego kwestionariusza (*job crafting behavior questionnaire*), a ugodowością, otwartością na doświadczenie oraz neurotyzmem. Mając wiedzę na temat poziomu poszczególnych wymiarów w ramach Wielkiej Piątki, można zatem przewidywać skłonność pracowników do podejmowania działań *job crafting*.

W badaniach prezentowanych przez Roczniowską i Puchalską-Kamińską [2017] stwierdzono, że osoby wykonujące pracę kierownika częściej niż pozostali pracownicy modyfikują realizowane w ramach pracy zadania. Autorki uzasadniały częstszą współwystępowalność *job crafting* u osób tworzących kadrę kierowniczą przedsiębiorstw ich przyzwyczajeniem się do uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, doświadczaniem większej swobody w organizowaniu sobie i innym pracy i większą autonomią w działaniu.

## **2. Techniki stosowane w ramach *job crafting* w świetle wyników badań pracowników wykonawczych i przedsiębiorców**

Przyjmując, że *job crafting* oznacza sposoby, w ramach których pracownicy proaktywnie modyfikują zadania, relacje społeczne i percepcję swojej pracy, tak aby uzyskać możliwe optymalne dostosowanie do warunków środowiska, interesujące poznawczo wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytania sformułowane w prezentowanych badaniach: jakie techniki zachowań stosują oni w odniesieniu do wymienionych trzech poziomów oraz czy miejsce pracowników w hierarchii organizacyjnej ma wpływ na występowanie *job crafting*?

1. Czy i w jakim stopniu wśród określonej grupy przedsiębiorców występuje zjawisko *job crafting*? W jakiej aktywności zjawisko to się przejawia?
2. Jakie techniki wchodzi w skład zachowań *job crafting* (w kategoriach struktury zadań, relacji społecznych i percepcji) w przypadku wybranej grupy przedsiębiorców – właścicieli małych i średnich firm?



W badaniach uczestniczyło 29 pracowników wykonawczych, zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych, i 17 przedsiębiorców, właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych i handlowych. Ich zadanie polegało na szczegółowym spisywaniu przez jeden tydzień wykonywanych w codziennej pracy czynności. Wszyscy uczestnicy badań posiadali co najmniej wyższe licencjackie wykształcenie ekonomiczne i jednocześnie w trybie zaocznym odbywali studia magisterskie bądź byli uczestnikami studiów podyplomowych. W dalszej kolejności czterech sędziów kompetentnych (dwóch psychologów praktyków i dwóch psychologów nauczycieli akademickich) dokonywało kwalifikacji lub odrzucenia tych zachowań jako aktywności w ramach *job crafting*. W wyniku tak przeprowadzonej selekcji zachowania zaklasyfikowane jako *job crafting* zaobserwowano u 16 pracowników i 11 przedsiębiorców. Następnie z osobami, u których zaobserwowano zachowania typu *job crafting*, przeprowadzono wywiad pogłębiony, w którym zadawano im następujące pytania.

- Czy inicjował Pan (Pani) jakieś zmiany i podejmował się nowych zadań w codziennie wykonywanej pracy?
- Co robi Pan (Pani) dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?
- W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pana (Pani) pracy?
- W jaki sposób wprowadzał(a) Pan (Pani) te zmiany lub inicjował(a) nowe zadania?
- Dlaczego były one potrzebne? Co pomagały one Panu (Pani) osiągnąć?
- Jakie rezultaty udało się Panu (Pani) osiągnąć, wprowadzając te zmiany i/lub podejmując się dodatkowych zadań?
- Czy podejmowanie się dodatkowych zadań wiązało się z koniecznością nawiązania nowych relacji lub wprowadzenia nowych praktyk opartych na kontaktach interpersonalnych?
- Czy zmieniała się ich forma, zakres bądź zwiększała ich częstotliwość?
- Na czym polegała modyfikacja?
- Czy, ewentualnie w jakim stopniu, dodatkowo podejmowane przez Pana (Panią) zadania doprowadziły do jakiś zmian w Pana (Pani) myśleniu o sobie, swoim miejscu pracy?
- Czego ta zmiana myślenia dotyczyła?

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

### 3. Wyniki badań

#### 3.1. Pracownicy na stanowiskach wykonawczych zatrudnieni w firmach produkcyjno-handlowych i handlowych (małe i średnie firmy)

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

**Tablica 1. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom strukturalnych aspektów zadań) wśród pracowników wykonawczych**

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

Źródło: Opracowanie własne.

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

<sup>3</sup> Ze względu na fakt, że niektóre z uczestniczących w badaniach osób podawały więcej niż jedną aktywność uznaną za *job crafting* ich łączna suma zarówno w tej, jak i następnym tablicach przekracza liczbę osób uczestniczących w badaniach.

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

Jako motywy podejmowanych działań osoby badane podawały pozytywny stosunek emocjonalny do zadań przekraczających wymagania („lubienie”) oraz poczucie sensu wykonywanych zadań, a także towarzyszące temu przeświadczenie o tym, że potrafią wykonać określone zadanie (np. wynegocjować korzystną dla firmy decyzję) lepiej niż inni pracownicy. Ponadto w wypowiedziach badanych pracowników można było dostrzec utożsamianie się z firmą i pragnienie działania, które zapewnia jej stabilizację. Temu służyło krytyczne ustosunkowanie się do niektórych funkcjonujących w firmie procedur i chęć współuczestnictwa w jej zarządzaniu. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że podejmując się zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, uczestniczący w badaniach pracownicy oczekują, aby ich działania były dostrzeżone i przynajmniej cieszyły się aprobatą przełożonych.

Wypowiadając się o efektach podejmowanych działań, badani pracownicy wskazywali jednocześnie na poczucie wewnętrznej satysfakcji z pomocy w rozwiązaniu konkretnego problemu w firmie lub zorganizowania towarzyskiej, integrującej zespół imprezy.

**Tablica 2. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom relacji społecznych) wśród pracowników wykonawczych**

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

Źródło: Opracowanie własne.

Wypowiadając się na temat zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, dotyczących relacji społecznych, udzielający wypowiedzi pracownicy nie tylko wskazywali, ale zarazem wysoko wartościowali własną chęć dzielenia się wiedzą ze swoimi współpracownikami, co ich zdaniem wymagało dodatkowego czasu, który trzeba było uzupełnić kosztem swojego wolnego czasu. Oprócz tego wskazywali na własny wkład w tworzenie dobrej atmosfery w zespole pracowniczym, chociaż jednocześnie podawali

przykłady, jak skutecznie czynią to ich koleżanki i koledzy. Głównym motywem takich działań była chęć spełniania się w kontaktach ze swoim najbliższym otoczeniem pracy, które jak twierdzili, jest dla nich drugim domem.

**Tablica 3. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom percepcji) wśród pracowników wykonawczych**

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Uświadomienie sobie, że każde środowisko pracy niesie za sobą nowe wyzwania, ale także nowe, swoiste problemy	6
Uświadomienie sobie konieczności wykonywania zadań nie lubianych, ale istotnych z punktu widzenia interesów firmy, jednocześnie ich ograniczanie, jeśli jest inna osoba, która je może wykonać lepiej	5
Uświadomienie sobie swoich słabych stron, w porównaniu z innymi pracownikami, unikanie określonych zadań	2
Uświadomienie sobie znaczenia „bycia zaangażowanym zawodowo” w przypadku pracowników w wieku przedemerytalnym	1
Uświadomienie sobie konieczności pracy nad własnym rozwojem zawodowym	16

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wskazują uzyskane dane, dostrzeżona u siebie zmiana myślenia, w wypowiedziach pracowników udzielających informacji, jest efektem swobodnego dojrzewania w roli pracownika lub poznania specyfiki przedsiębiorstwa, które jest ich miejscem pracy. W narracji pracowników wymagało to upływu czasu, ażeby uświadomili sobie własne preferencje i słabe strony, z drugiej strony, aby uznali za naturalne i nie uciekali od problemów, które zawsze występują w sytuacji, kiedy różniący się od siebie ludzie wchodzi z sobą w relacje. Można przypuszczać, że w ten sposób jako bardziej świadome podmioty będą w stanie albo w większym stopniu starać się dostosować wykonywaną przez siebie pracę, a następnie ją zaakceptować, aby zachować równowagę wewnętrzną, albo w sytuacji, gdy nie widzą takich możliwości, podjąć działania, aby znaleźć dla siebie bardziej odpowiednie miejsce pracy.

### **3.2. Przedsiębiorcy (właściciele) małych i średnich firm handlowych i przemysłowo-handlowych**

Analizując własną aktywność w aspekcie modyfikacji swojej pracy, przedsiębiorcy podawali szereg zachowań, które ich zdaniem zdecydowanie wykraczały poza obowiązki zawodowe, w odniesieniu do relacji z pracownikami, jednak wypowiadając się na temat własnej aktywności

w ramach zachowań *job crafting*, nie byli w stanie wygenerować dodatkowo realizowanych zadań, które by wykraczały poza ich rutynową pracę. Wynikało to w ich opinii z rozumienia przez siebie własnej roli zawodowej jako właściciela firmy i przedsiębiorcy, którego praca nie posiada ani limitu godzin, ani limitu zadań. Innymi słowy, w przypadku przedsiębiorców zachowania uznane za *job crafting* pojawiały się wyłącznie w odniesieniu do relacji społecznych i percepcji swojej pracy.

**Tablica 4. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom relacji społecznych) wśród przedsiębiorców**

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach relacji społecznych	Liczba osób
Wyjaśnienie konieczności podjęcia się przez pracowników wykonywania określonych zadań, w określonym czasie (i podporządkowania się woli właściciela firmy) z punktu widzenia realizacji interesów firmy (chodzi o przetrwanie na rynku)	5
Uwzględnianie sytuacji życiowej pracownika, wykraczającej poza zobowiązania kodeksu pracy	10
Pomoc osobom wymagającym wsparcia poza firmą	4

Źródło: Opracowanie własne.

Dodając własne komentarze do wykreowanych kategorii *job crafting*, przedsiębiorcy wskazywali na konieczność okazania „swoistej opieki” w stosunku do pracowników, którzy w ich opinii są osobami nie zawsze wystarczająco zaradnymi i zmotywowanymi, zarówno w warunkach zawodowych, jak i pozazawodowych. Ponadto, jak twierdzili przedsiębiorcy, pracownicy ci często niewystarczająco utożsamiają się z własną firmą i nie do końca rozumieją konieczność wykonywania określonych zadań w czasie, który z punktu widzenia ich własnych interesów nie jest dogodny. Jako przyczynę treści określonych zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* przedsiębiorcy najczęściej wskazywali na poczucie wewnętrznej powinności wobec ludzi, których zatrudniają, a następnie jako swoje zobowiązanie wobec własnego przedsiębiorstwa.

**Tablica 5. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom percepcji) wśród przedsiębiorców**

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Rozumienie i konieczność uwzględniania (np. przy planowaniu zadań) błędów ludzkich	11
Konieczność uznawania zasady ograniczonego zaufania	10

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Akceptacja słabości swoich pracowników w kontekście oceny własnych kompetencji	7
Uświadomienie sobie, że ani sukcesy firmy, ani okresy jej kłopotów i porażek nie trwają wiecznie	2
Uświadomienie sobie konieczności myślenia perspektywicznego w zakresie własnego dokształcania się (w przeciwieństwie do postawy spoczywania na laurach), nawet wówczas kiedy firma funkcjonuje dobrze lub bardzo dobrze	8

Źródło: Opracowanie własne.

Wypowiedzi przedsiębiorców wielokrotnie wskazywały na zmianę percepcji w odniesieniu do swojej roli w przedsiębiorstwie, jednak zdaniem autorek trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy współwystępują one bądź są przejawem zachowań zaklasyfikowanych do *job crafting* w postaci ukierunkowania własnego myślenia na rozwój zawodowy, autorefleksji, czy też są wynikiem stosunkowo bogatego doświadczenia i chęci pogłębienia współpracy z ludźmi, bardziej pełnego rozumienia ich problemów i problemów związanych z zarządzaniem grupą pracowników, czy też jednego i drugiego.

## Zakończenie

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

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

Wszyscy przedsiębiorcy uczestniczący w badaniach wyraźnie podkreślili, że modyfikowanie zadań w zakresie treści wykonywanej pracy i jej zasięgu nie należy zaliczać do technik *job crafting*, taka aktywność ich zdaniem jest wpisana w zakres ich obowiązków jako osób odpowiedzialnych za firmę. Pracownicy wykonawczy natomiast wskazywali na swoich przełożonych i przedsiębiorców jako sprawców utrudnień w dopasowywaniu pracy do swoich preferencji, kompetencji i motywacji do jej wykonywania.

Być może przyczyną takiej postawy są określone powielane, choć już niezbyt aktualne wzorce sprawowania władzy, zakładające konieczność podporządkowania się woli przedsiębiorcy, praca oparta wyłącznie na standardach i instrukcjach niezbędna w dziedzinach zmilitaryzowanych, ale nie w przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych, wśród pracowników z wyższym wykształceniem, posiadających przynajmniej 5 lat stażu pracy.

Problem współwystępowania autonomii, partycypacji decyzyjnej i konieczności ich wprowadzania jako warunku *job crafting* zwiększającego produktywność pracowników podejmowali cytowani już autorzy [Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2017; Spector, 1986], podkreślając, że jest ona warunkiem niezbędnym większego zaangażowania w wykonywaną pracę. W badaniach omawianych przez autorki kadra kierownicza częściej niż pozostali pracownicy dokonywała modyfikacji wykonywanych przez siebie zadań, zgodnie z własnymi preferencjami.

W badaniach przeprowadzonych przez autorki artykułu w trakcie wywiadu pogłębionego wszyscy przedsiębiorcy zaprzeczyli twierdzeniu, aby dostosowywali zadania wykonywane w pracy do własnych preferencji, co mogło wynikać z ich negatywnej oceny *job crafting* jako przejawu wygodnictwa, zachowania egoistycznego, ukierunkowanego wyłącznie na myślenie o sobie, nagannego moralnie. Być może przeprowadzenie badań w oparciu o zmodyfikowaną metodologię doprowadziłoby do innych wyników.

Z przeprowadzonych badań wynikają określone postulaty o charakterze aplikacyjnym. Należą do nich następujące sugestie, skierowane do przedsiębiorców:

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

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

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

## Literatura

- Arts R.E. (2012), *A multilevel study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity* (Master's thesis), <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/25263/Arts%203346145.pdf?sequence.pdf>.
- Bandura R.P., Lyons P.R. (2014), *The impact of personal motivators and job performance on job crafting: Empirical study*, „International Journal of Management and Human Resources”, Vol. 2, No. 1.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2007), *The job demands-resources model: state of art*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 22, No. 3.
- Bakker A.B., Tims, Derks D. (2012), *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations”, Vol. 65, No. 10.
- Bartkowiak G. (1999), *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bell C., Njoli N. (2016), *The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution*, „SA Journal of Human Resource Management”, Vol. 14, No. 1.
- Berg J.M., Wrześniewski, A. Dutton J.E. (2010), *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 31, No. 2–3.
- Bipp T., Demerouti E. (2015), *Which employees craft their job and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 88, No. 4.
- Csikszentmihalyi M. (2005), *Przeptyw*, Wydawnictwo Moderator, Taszów.
- Demerouti E., Bakker A.B., Halbesleben J.R. (2015), *Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 20, No. 4.
- Ghitulescu B.E. (2013) *Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors*, „Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 49, No. 2.
- Hackman I.P., Oldham G.R. (1980), *Work Redesign*, Addison–Wesley, Reading, MA.
- Kanungo R.N. (1982), *Measurement of job and work involvement*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 67, No. 3.
- Ko I. (2011), *Crafting a job: Creating optimal EXPERIENCES AT WORK* (Doctoral dissertation), Clarrmont Graduate University, Claremont CA.
- Leana C., Appelbaum E., Shevchuck I. (2009), *Work process and Quality of Care in Early Childhood Education; The Role of Job Crafting*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, No. 6.
- Lu C.Q., Wang H.J., Lu J.J., Du D.Y., Baker A.B. (2014), *Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and Job insecurity*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 84, No. 2.
- Lyons P. (2008), *The crafting of jobs and individual differences*, „Journal of Business Psychology”, Vol. 23, No. 1–2.
- Nord W.R., Brief A.R., Atieh J.M., Doherty E.M. (1988), *Work values and the conduct of organizational behavior*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 10.
- Obuchowski K. (2000), *Galaktyka potrzeb*, Rebis, Poznań.



- Paullay I.M., Alliger G.M., Stone-Romeo E.F. (1994), *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 79, No. 2.
- Petrou P., Demerouti E., Peeters M.C.W., Schaufeli W.B., Hetland J. (2012), *Crafting a job on daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 33, No. 8.
- Robertson I.T., Mindel R.M. (1980), *Study of trainability*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 53, No. 2.
- Roczniewska M.A., Puchalska-Kamińska M. (2017), *Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin”, Vol. 48, No. 2.
- Singh V.L., Singh M. (2016), *Techniques of Job Crafting: An Exploratory Study on Management Consultants*, „South Asian Journal of Management”, Vol. 23, No. 2.
- Sivanathan N., Arnold K.A., Turner N., Barling J. (2007), *Jak być dobrym liderem: Przywództwo transformacyjne a dobrostan*, w: P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Slemp G.R., Vella-Brodic D.A. (2014), *Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting and employee well-being*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 15, No. 4.
- Spector P.E. (1986), *Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work*, „Human Relations”, Vol. 39, No. 11.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2012), *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behaviour”, Vol. 80, No. 1.
- Valaskakis N.K. (1989) *Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej*, w: J. Danecki (red.), *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Ku dialogowi paradygmatów. Polska 2000*, Ossolineum, Wrocław.
- Van de Riet J. (2015), *Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity (Master's thesis)*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands.
- Wrzesniewski A., Dutton J.R. (2001), *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „The Academy of Management Review”, Vol. 26, No.2.

## **Streszczenie**

Przedmiotem opracowania jest problematyka *job crafting*, aktualnie jeszcze (z punktu widzenia badań empirycznych) w niewielkim stopniu obecna w literaturze przedmiotu. *Job crafting* w literaturze oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań, w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalny wymiar. Wówczas wykonywana praca ma charakter proaktywny, jest zindywidualizowana, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej przez nikogo nienarzuconej strategii (*bottom-up strategy*), prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy.

Opracowanie składa się z dwóch części: teoretycznej, w której omówiona została koncepcja *job crafting* oraz przytoczone zostały wyniki badań nad samym zjawiskiem i czynnikami współwystępującymi z *job crafting*, a także empirycznej, obejmującej prezentację wyników badań jakościowych, przeprowadzonych

w grupie 27 osób z wyższym wykształceniem: przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że zjawisko to występuje także w warunkach polskich. Zarówno przedstawiciele kadry kierowniczej, jak i przedsiębiorcy z małych i średnich przedsiębiorstw podejmują działania zmierzające do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, nadania jej proaktywnego charakteru, uwzględniając jednocześnie cele i konkretne zadania realizowane przez przedsiębiorstwa.

### **Słowa kluczowe**

*job crafting*, pracownicy wykonawczy, przedsiębiorcy

### **Job crafting among Polish employees and entrepreneurs (Summary)**

The subject of the study is the job crafting issue, currently still (from the point of view of empirical research) to a small extent present in the literature on the subject. The study is composed of two parts: theoretical, which discusses the concept of job crafting and cited research results on the phenomenon and factors co-occurring with job crafting, as well as empirical, including the presentation of qualitative research results carried out in a group of people with higher education: entrepreneurs and people employed in executive positions. As a result of the research, it turned out that this phenomenon also occurs in Polish conditions. Both employees employed in executive positions and entrepreneurs undertake activities aimed at adapting the work performed to their own preferences, and employees are of the opinion that entrepreneurs clearly hinder such activity.

### **Keywords**

*job crafting*, executive employees, entrepreneurs

Michał Czubasiewicz\*

## Ewolucja funkcji controllingu personalnego

### Wstęp

Celem artykułu jest zaproponowanie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o controlling personalny.

Obserwując praktykę realizacji funkcji personalnej w obecnym czasie, można odnieść wrażenie, że stała się ona odrębną jakością współistniejącą w organizacji, a nie strategicznym działaniem w określonym celu. Tendencja ta jest silnie skorelowana z wielkością organizacji oraz układem własnościowym. W małych organizacjach, gdzie ich właściciele są jednocześnie menedżerami, funkcja personalna ma charakter uproszczony i często traktowana jest jako zło konieczne. W dużych organizacjach, zarządzanych przez wynajętych menedżerów, konieczna jest rozbudowana funkcja personalna, ale ma ona tam tendencję do silnej autonomizacji względem procesów podstawowych.

Obie te sytuacje są skrajne i niewłaściwe, ale możliwe do wyeliminowania poprzez zarządzanie controllingowe, czyli patrzenie na organizację jako na mierzalne procesy wiążące wszelkie działania (w tym także w zakresie HR) w ciąg czynności powiązanych logicznie i chronologicznie, na przestrzeni których zachodzi efekt wartości dodanej w postaci produktu lub usługi, której wartość sprzedaży pokrywa oczekiwany zysk oraz wszystkie koszty poniesione w celu jego osiągnięcia.

### 1. Ewolucja funkcji personalnej

Śledząc ewolucję funkcji personalnej od początków ery industrialnej, gdy kształtowała się w oparciu o klasyczne koncepcje zarządzania, aż do lat 90. XX wieku, kiedy funkcja personalna osiągnęła strategiczne znaczenie, można postawić tezę o odwrotnej korelacji ewolucji controllingu funkcji personalnej, czyli tzw. controllingu personalnego.

Dla potrzeb tego artykułu przyjęto dwa umowne spojrzenia na rzeczywistość biznesową:

- umowne spojrzenie HR-owe,
- umowne spojrzenie controllingowe.

Z obu tych punktów widzenia okres ery industrialnej jest postrzegany odmiennie.

---

\* Mgr, doktorant na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, [michal.czubasiewicz@wp.eu](mailto:michal.czubasiewicz@wp.eu)

Era industrialna nastąpiła z początkiem XIX wieku. Był to dynamiczny okres rozwoju współczesnej cywilizacji związany z wprowadzaniem mechanizacji, koncentracji produkcji oraz podziału pracy. Wiązało się to z zapotrzebowaniem na dużą ilość osób do pracy w przemyśle. Zaczęła zmieniać się struktura społeczna oraz dotychczasowy podział ról, związany z dominacją klasy robotniczej skoncentrowanej wokół powstających i rozwijających się zakładów produkcyjnych. Powstawały klasyczne modele zarządzania, których twórcami byli F.W. Taylor, K. Adamiecki, H. Fayol, M. Weber, H. Ford.

Funkcja personalna miała charakter porządkujący, administracyjny i ekonomiczny. Przejawiało się to w tworzeniu struktur organizacyjnych pionowych, czyli zorientowanych hierarchicznie wewnątrz organizacji, wartościowaniu pracy stanowisk, administrowaniu zatrudnieniem, czasem pracy i wynagradzaniem w oparciu o poziom skomplikowania czynności na stanowisku, czas pracy i ocenę przełożonego.

Z HR-owego punktu widzenia jest to okres mało ciekawy, gdzie mamy działania czysto administracyjne: czyli zatrudnianie, bo nawet nie pozyskiwanie pracowników, rozliczanie czasu pracy i naliczanie wynagrodzenia.

Patrząc controllingowo, widzimy jasno postawione cele biznesowe oraz podporządkowaną im organizację pracy opartą na optymalizacji, standaryzacji, specjalizacji, racjonalizacji – model F.W. Taylora [Klincewicz, 2016, s. 60]. Zasób ludzki nie był wtedy strategiczny, ponieważ był tani i powszechny, czyli łatwo pozyskiwalny i łatwo odnawialny. Decydujący był tu fakt o zapotrzebowaniu na niewykwalifikowaną siłę roboczą, szybko przyuczaną do nieskomplikowanych, powtarzalnych czynności. Jednak już organizacja pracy tych ludzi, w sposób ściśle powiązany z realizacją celów biznesowych, oraz łatwość parametryzacji tej pracy i alokacji w jednostkowy produkt była w pełni zgodna z filozofią controllingu.

Wraz z rozwojem przemysłu, technologii i konkurencji zmieniała się struktura zatrudnienia związana z coraz większym udziałem pracowników wykwalifikowanych. Równolegle następował wzrost uregulowań prawnych dotyczących rynku pracy. Rozwój tych czynników kształtował ewolucję funkcji personalnej, co odzwierciedliło się w powstaniu działów personalnych, które zyskiwały coraz większe znaczenie. Zaczęto też zauważać pozapłacowe czynniki wpływające na jakość pracy, takie jak klimat społeczny i organizacyjny. Do przedsiębiorstw oprócz pożądanej do tej pory wiedzy inżynierskiej i ekonomicznej zaczęła wchodzić wiedza o człowieku, czyli psychologia i socjologia.

W miarę jak rozbudowywały się struktury organizacyjne i komplikował się zakres obowiązków na stanowiskach w realizacji funkcji personalnej zaczęły zyskiwać na znaczeniu nauki humanistyczne, a sama

funkcja personalna zyskiwała znaczenie strategiczne, które w pełni osiągnęła na początku lat 90. XX wieku. Rozwój technologii był związany z potrzebą pozyskiwania i zatrudniania pracowników o coraz wyższych kwalifikacjach, a zarządzanie takimi pracownikami wymagało także innych kwalifikacji od menedżerów. Dynamiczne otoczenie makroekonomiczne charakteryzujące się wysoką konkurencją, rozwojem nowych technologii, wzrostem wymagań klienta, przesyleniem rynków sprzedaży wytyczało nowy profil pożądanego pracownika z takimi cechami, jak: samodzielność, kreatywność, przebojowość – to z kolei wymagało wyrafinowanych technik pozyskiwania takich pracowników, zmiany kryteriów i sposobu wynagradzania, rozbudowy systemów motywowania, w tym także poza-płacowego, oceniania oraz rozwoju.

W organizacjach działy personalne realizujące coraz bardziej skomplikowane i wyrafinowane zadania rozbudowały się do autonomicznych pionów zarządzanych przez liderów w randze dyrektora, odpowiedzialnego za realizację strategii firmy w obszarze HR. Zostały one wyposażone w nowoczesne narzędzia, techniki, metody i procedury postępowania w zakresie rekrutacji, selekcji, adaptacji, planowania karier, zarządzania talentami, szkoleniami, motywowania, budowania systemów wynagrodzeń. Obsługa tych procesów wymagała specjalistycznej wiedzy w zakresie zarządzania, psychologii, prawa pracy. Menedżerowie odpowiedzialni za ten obszar skupiali się na tej wiedzy, zaniedbując swój rozwój w zakresie procesów podstawowych organizacji, czyli produkcji, marketingu i sprzedaży.

To prowadziło do autonomizacji pionów personalnych, a w konsekwencji odłączenia funkcji personalnej od biznesu firmy. W takim układzie realizacja funkcji personalnej przestawała być działaniem w ramach procesu wartości dodanej, zmierzającym do maksymalizacji efektu finansowego organizacji, a stawała się działaniem przeciwnym, bo angażującym zasoby finansowe tej organizacji. Można postawić tezę, że wiele aktywności tzw. miękkiego HR nie jest działaniem w celu osiągnięcia wyniku finansowego, ale jest formą jego wydatkowania. To z kolei rodzi pokusę bezrefleksyjnej oszczędności w tym obszarze, zwłaszcza w sytuacji słabszej płynności finansowej.

## **2. Obecny model realizacji controllingu funkcji personalnej**

Obecnie w firmach, w których realizowany jest controlling funkcji personalnej, traktowany jest on jako narzędzie umiejscowione na końcu procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak na wstępie tego punktu należałoby określić, czym jest controlling funkcji personalnej, czyli tzw. controlling personalny. Jeżeli chcielibyśmy przytoczyć jakąś prostą i zrozumiałą

definicję, to możemy mieć duży problem ze znalezieniem takiej, zarówno w literaturze, jak i w Internecie.

Prostej definicji nie znajdziemy w popularnej Wikipedii – brak takiego hasła. Szukając w bardziej naukowych źródłach, można przytoczyć definicję Zofii Sekuły: „Controlling personalny (controlling zasobów ludzkich) jest stosowany w celu możliwie najlepszego wykorzystania pracowników oraz takiego ich kształtowania, aby uzyskać maksymalne korzyści dla przedsiębiorstwa. Wyróżnić można jego rolę informacyjną polegającą na zbieraniu i opracowywaniu informacji personalnych, a także sterującą związaną z koordynacją i kontrolą systemu” [Sekuła, 1999].

Powyższa definicja wskazuje, że mamy zasób ludzki, więc skoro już jest, dobrze byłoby go możliwie najlepiej wykorzystać w celu maksymalizacji korzyści, a dokona się tego poprzez zbieranie informacji i koordynację systemu.

Szukając dalej, można wskazać podstawowe cechy controllingu personalnego [Pocztowski, Purgał-Popiela, 2004]:

- traktowanie personelu jako istotnego składnika aktywów przedsiębiorstwa,
- traktowanie pracowników jako źródła konkurencyjności organizacji,
- odejście od postrzegania personelu jako wyłącznie źródła kosztów,
- scalanie strategii personalnej z ogólną strategią firmy,
- aktywne włączanie menedżerów liniowych w proces zarządzania personelem.

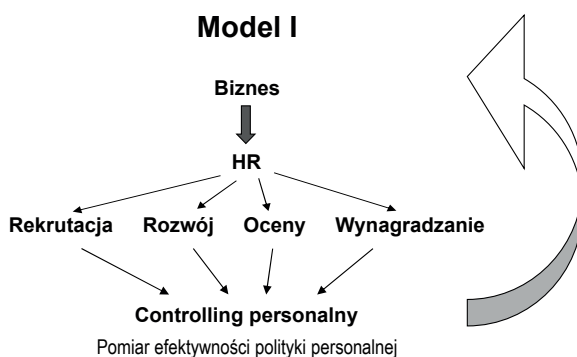
Tu już jest trochę bliżej spojrzenia controllingowego. Pierwsze trzy cechy wskazują strategiczną rolę zasobu ludzkiego, a nie postrzegają go jedynie jako koszt, który trzeba zoptymalizować. Natomiast czwarta cecha, wydawałoby się dość logiczna, jest mocno sprzeczna z logiką controllingu, która nakazywałaby, aby strategia personalna wynikała ze strategii ogólnej, a nie była z nią scalana. To tak jakbyśmy zatrudnili pracownika, wysłali go na szkolenia, określilibyśmy mu wynagrodzenie, a potem zastanawiali się, jakie efekty jego praca powinna nam dawać. Niemniej jednak z controllingowego punktu widzenia mniej więcej tak jest realizowana strategia personalna w wielu firmach.

Opisane w części 1 odłączenie funkcji personalnej od procesów biznesowych powoduje sytuację luźnego i umownego związku strategii personalnej organizacji z jej strategią biznesową.

Stosowany w organizacjach controlling personalny jest próbą ponownego powiązania funkcji personalnej z biznesem firmy poprzez jej parametryzację i pomiar. Jest to konieczne z uwagi na zanikanie takich powiązań w związku ze wzrostem strukturalnym firmy i autonomizacją komórek funkcjonalnych.

Obecnie controlling personalny funkcjonuje w organizacjach w najlepszym razie wg schematu przedstawionego na rysunku 1.

**Rysunek 1. Model controllingu personalnego wykorzystywanego narzędziowo**



Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rysunku 1, biznes i określone przez niego cele strategiczne dotyczące sprzedaży, klienta, rynku, konkurencji, produktu itp. wymagają realizacji funkcji personalnej, aby dostarczyć, utrzymać i rozwijać zasób ludzki o określonych parametrach w zakresie wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz potencjału do rozwoju. Realizacja powyższego jest weryfikowana poprzez pomiar tych działań za pomocą wskaźników. To jest model sprawnie działającego controllingu personalnego obecnie. Aby zapewnić sprawne i adekwatne do potrzeb organizacji działanie tego mechanizmu, konieczne jest zaprojektowanie precyzyjnych mierników i powiązanie ich z celami strategicznymi organizacji, a to już wymaga zaawansowanych rozwiązań z zakresu metody Balanced Scorecard.

Niemniej jednak nawet przy tak zaawansowanych rozwiązaniach controlling personalny będzie sprowadzony do poziomu narzędzia służącego do pomiaru efektywności funkcji personalnej, a funkcja ta nie będzie podporządkowana celom biznesowym, czyli strategii firmy, a jedynie będzie weryfikowana pod kątem zgodności z tą strategią i wpływu na realizację celów strategicznych.

### **3. Model realizacji funkcji personalnej poprzez controlling**

Proponowane rozwiązanie przenosi controlling personalny z poziomu narzędziowego w ramach funkcji personalnej w poziom zarządzania całą funkcją personalną. Aby taki model opisać, należy w ramach uporządkowania pojęć wrócić do definicji controllingu personalnego. W związku z brakiem satysfakcjonujących definicji, o czym napisano w części 2, należy zastanowić się, czym w ogóle jest controlling.

Posługując się definicją z Wikipedii, controlling jest to: „System sterowania przedsiębiorstwem zorientowany na wynik, łączący w sobie jednocześnie procesy poszukiwania informacji, planowania i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa. Celem działania controllingu jest przygotowanie dla kadry kierowniczej informacji, metod i instrumentów umożliwiających podejmowanie skutecznych decyzji planistycznych i realizacyjnych na różnych poziomach zarządzania, a także koordynację oraz kontrolę przebiegu wszystkich procesów przedsiębiorstwa. Controlling działa na pograniczu funkcji zarządczych i kontrolnych. Zadaniem menedżera jest prowadzenie działalności gospodarczej i ponoszenie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa. Kontroler zaś koncentruje się na pomiarze i ocenie skutków działalności gospodarczej, będąc jednocześnie odpowiedzialnym za przejrzystość pomiarów. Część wspólną tych zadań tworzy controlling, który obejmuje ustalanie celów, planowanie, sterowanie w zakresie finansów i skuteczności ekonomicznej oraz kontrolę. Istotnym zadaniem controllingu jest scalenie zazwyczaj oderwanych od siebie czynności kontrolnych w jedną spójną całość” [Wikipedia].

Z podaną wyżej definicją częściowo można się zgodzić, częściowo polemizować. Pierwsze zdanie, że jest to system sterowania przedsiębiorstwem (przedsiębiorstwem się zarządza, steruje się pojazdem), łączącym procesy poszukiwania informacji, planowania i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa, wskazuje na menedżerski, czyli zarządczy charakter controllingu, co jest sprzeczne ze wskazanym w drugim zdaniu definicji celem controllingu, sprowadzonym do raportowania. Można szukać lepszej, bardziej naukowej definicji, ale ta wskazana powyżej obrazuje bardzo dobrze schizofrenię w zakresie controllingu w organizacjach, gdzie zatrudnia się controllerów w oparciu o kryteria menedżerskie, a potem nie wyposaża się ich w takie uprawnienia. Twórca tej definicji też widzi ten problem i usiłuje sobie z nim poradzić w kolejnych jej zdaniach.

Jak widać, zarówno teoretycy, jak i praktycy mają problem ze zrozumieniem oraz zdefiniowaniem controllingu w ogóle, co powiela się w funkcjonowaniu controllingu w poszczególnych obszarach organizacji, takich jak np. HR.

Najsprawniej w praktyce przedsiębiorstw rozwiązano ten problem w obszarze finansów, gdzie przeniesiono controlling finansowy z poziomu narzędziowego do rangi strategicznej, co odzwierciedlone jest w strukturze organizacyjnej, w której funkcja controllera finansowego została połączona z funkcją dyrektora finansowego. Jest to także trend XXI wieku, bo wcześniej dominowały rozwiązania złączeniem funkcji dyrektora finansowego i głównego księgowego. Sens każdego z tych dwóch rozwiązań może rozważyć



każdy świadomy obywatel, odpowiadając sobie na pytanie, co jest ważniejsze: przyszlóroczny budżet czy zeszłoroczne zeznanie podatkowe.

Problem w zdefiniowaniu controllingu wynika z tego, że jest to pojęcie wielopoziomowe, a nawet wielowymiarowe. Controlling jest bowiem:

- filozofią postrzegania organizacji jako tworu świadomego działającego w dynamicznym otoczeniu, w którym toczy grę z innymi świadomymi podmiotami i aby przetrwać, musi wytyczać cele i świadomie je realizować i weryfikować w każdym momencie realizacji;
- procesem – czyli ciągiem powtarzalnych czynności powiązanych z sobą logicznie i chronologicznie, prowadzącym do wzrostu sprawności organizacji w zakresie planowania i realizacji celów biznesowych;
- systemem wspomagania zarządzania w zakresie wyznaczania celów organizacji, weryfikowania ich z potencjałem tej organizacji, a także uwarunkowaniami otoczenia oraz ciągłego monitorowania realizacji tych celów i ostrzegania o zagrożeniach, wyposażonym w metody np. Balanced Scorecard i narzędzia.

Z powyższego wynika złożoność controllingu oraz jego niezrozumienie zarówno przez teoretyków, jak i praktyków zarządzania oraz postrzeganie go z punktu widzenia ostatniego elementu, czyli narzędzi, przez osoby nieświadome jego filozofii oraz procesowego i systemowego charakteru. Jeżeli zrozumiemy, czym jest controlling, będzie też jasne, że controlling personalny jest dokładnie tym samym, tyle że funkcjonującym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Można więc zauważyć, że controlling finansowy mamy na miarę XXI wieku, natomiast controlling personalny tkwi jeszcze w wieku minionym, gdzie funkcję dyrektora HR pełni najczęściej:

- kadrowa z awansu – specjalizująca się w naliczaniu wynagrodzeń i rozliczaniu składek ZUS;
- prawnik prawa pracy – specjalizujący się w zwalnianiu pracownika w taki sposób, aby nie mógł efektywnie pozwać pracodawcy;
- psycholog – z wiedzą, jak zapewnić pracownikowi szczęście z wykonywanej pracy.

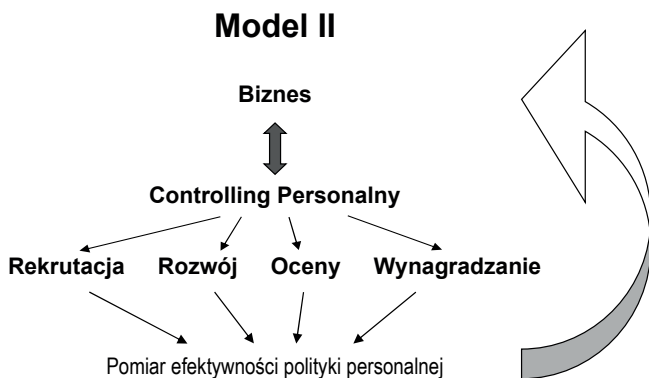
Wszystkie wymienione wyżej aspekty są ważne, ale nie ma tu wiedzy o realizacji celów biznesowych firmy w strategicznym obszarze HR, więc w najlepszym wypadku na niższym szczeblu funkcjonuje pracownik, który mierzy efektywność pracy menedżera, któremu podlega, a wobec którego z racji funkcji powinien być krytyczny, a z racji struktury i rozumu nie może, ponieważ od tego menedżera zależy jego wynagrodzenie, bo ten menedżer potrafi go efektywnie zwolnić, i ten menedżer, wiedząc jak zapewnić mu szczęście w pracy, ma także wiedzę, jak uczynić z niej koszmar.

Wzorując się więc na rozwiązaniach z obszaru finansów, gdzie jest połączona funkcja controllera finansowego i dyrektora finansowego i dopiero menedżer o takich kompetencjach jest strategicznym partnerem dla biznesu, zarządzającym obszarem finansów, należałoby postąpić analogicznie w obszarze HR.

Takie podejście wymusza zmianę wymagań kwalifikacji menedżera HR, który powinien być wyposażony przede wszystkim w świadomość biznesową oraz wiedzę i umiejętności controllingowe, aby zarządzać zasobami ludzkimi probiznesowo. W takim modelu dyrektor HR staje się HR biznes partnerem, który jest czynnym uczestnikiem procesu osiągnięcia przychodów, a nie jak wcześniej menedżerem ośrodka powstawania kosztów.

Na rysunku 2 widać, że na styku biznesu i HR przy ustalaniu celów strategicznych dotyczących sprzedaży, klienta, rynku, konkurencji, produktu itp. weryfikowany jest obecny potencjał kapitału ludzkiego, dynamika jego rozwoju oraz możliwości jego kształtowania w zakresie ilościowym i jakościowym oraz określone są koszty tych procesów i ich alokacja w zakresie kosztów osiągnięcia celów biznesowych. Na bazie tej wiedzy HR biznes partner wyznacza i realizuje cele funkcji personalnej, aby dostarczyć, utrzymać i rozwijać zasób ludzki o określonych parametrach w zakresie wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz potencjału do rozwoju. Wyposażony w narzędzia i techniki weryfikuje swoje działania i informuje o zagrożeniach, które mogą wymagać rewizji celów lub strategii ich osiągnięcia.

**Rysunek 2. Model strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez controlling personalny**



Źródło: Opracowanie własne.

W takim podejściu wiedza z zakresu psychologii, socjologii, prawa jest tak samo ważna i potrzebna jak w podejściu tradycyjnym, ale tutaj jest wykorzystywana narzędziowo dla konkretnych, wymiernych celów określonych w strategii.

W modelu I rola controllingu była wtórna i ograniczona, polegająca na pomiarze, czy to co się robi przybliży nas do sukcesu. Czyli pomiar dotyczy korelacji działań HR z celami biznesowymi. Natomiast w modelu II rola controllingu jest nadrzędna i polega na przełożeniu celów biznesowych na cele funkcji personalnej, a pomiar dotyczy kwestii, czy robimy to zgodnie z planem i czy osiągamy zamierzone efekty.

Takie rozwiązanie oparte na strategicznej, a nie narzędziowej funkcji controllingu personalnego wymaga redefinicji funkcji personalnej rozumianej jako strategia osiągania celów biznesowych poprzez controllingową identyfikację wszelkich potrzeb biznesu w obszarze kapitału ludzkiego oraz poprzez pomiar efektywności w realizacji tych potrzeb.

Według tej koncepcji controlling personalny nie będzie narzędziem służącym do pomiaru efektywności polityki personalnej, ale w oparciu o potrzeby i cele strategiczne biznesu będzie tę funkcję kształtował. Rozwiązanie to gwarantuje też optymalizację kosztów w najdroższym obszarze organizacji. W tym wypadku optymalizacja nie oznacza cięcia kosztów, ale ich jak najbardziej efektywne wydatkowanie.

#### **4. Koszty realizacji funkcji personalnej w przedstawionych modelach**

Ostatnie zdanie poprzedniego punktu wskazuje, że model funkcji personalnej zarządzanej controllingowo optymalizuje koszty zasobów ludzkich. Wydaje się to naturalne i logiczne, bo tak właśnie kojarzony jest controlling.

Należy jednak zwrócić uwagę, że to model tradycyjny jest bardziej narażony na cięcia kosztów zasobów ludzkich, co często dzieje się w praktyce przedsiębiorstw. W modelu tradycyjnym, gdzie zarząd czy właściciele nie widzą ścisłego powiązania wysokich kosztów pracowniczych z przyszłymi zyskami firmy, w przypadku jakiegokolwiek kryzysu lub zawirowania w płynności finansowej tną tzw. lekką ręką koszty szkoleń, programów rozwojowych i motywacyjnych, a nawet wynagrodzeń.

Natomiast w modelu, gdzie koszty zasobów ludzkich są powiązane logicznie, matematycznie i chronologicznie z przyszłymi przychodami, decyzja o cięciu kosztów musi być poprzedzona podobną analizą jak np. decyzja o wpływie rezygnacji z kampanii reklamowej na wielkość sprzedaży produktu, którego ta kampania miała dotyczyć. Taka analiza będzie już niezbędna dla każdego menedżera, bo aktywności kosztowe w obszarze HR będą umiejscowione logicznie i chronologicznie u podstaw procesów osiągania efektu finansowego, gdzie eliminacja lub ograniczanie tych aktywności tym efektem będą zagrażać. Obecnie natomiast aktywności HR są postrzegane przez innych (nie HR-owych) menedżerów nie jako forma osiągania efektu finansowego, a jedynie jego wydatkowania.

## Zakończenie

W artykule ukazano, w jaki sposób funkcja personalna odeszła od biznesu firmy oraz jak próbuje się ją tam przywrócić poprzez rozwiązania z zakresu controllingu. Opisano dwa modele funkcjonowania controllingu personalnego: narzędziowy i strategiczny. Modele te można traktować ewolucyjnie, począwszy od sytuacji obecnej w wielu organizacjach z odłączoną funkcją personalną od celów strategicznych, poprzez próbę jej powiązania ze strategią za pomocą narzędzi controllingowych, do rozwiązania, które staje się koniecznością bliskiej przyszłości, czyli realizacji strategii biznesowej firmy przez lidera HR w ramach controllingowego zarządzania organizacją.

## Literatura

- Klincewicz K. (red.) (2016), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe WZ UW, Warszawa.
- Pocztowski A., Purgał-Popiela J. (2004), *Controlling personalny*, w: M. Sierpińska (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sekuła Z. (1999), *Controlling personalny. Część I: Istota i przedmiot controllingu personalnego*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

## Streszczenie

W artykule podjęto dyskusję na temat roli controllingu, a zwłaszcza controllingu personalnego. Zaprezentowano dwa modele controllingu: model narzędziowy i strategiczny. Mają one charakter ewolucyjny w wykorzystaniu controllingu w zarządzaniu organizacją. Preferowane podejście zakłada realizację strategii biznesowej firmy przez lidera HR w ramach controllingowego zarządzania organizacją.

## Słowa kluczowe

funkcja personalna, controlling personalny, koszty funkcji personalnej, modele controllingu personalnego

## The evolution of the personnel controlling function (Summary)

The article discusses the role of controlling, especially personnel controlling. Two controlling models were presented: the tool model and the strategic model. They have an evolutionary character in the use of controlling in organization management. The preferred approach assumes the implementation of the business strategy of a company by the HR leader as part of organizational management controlling.

## Keywords

personnel function, personnel controlling, personnel function costs, personnel controlling models

**Halina Czubasiewicz\***

**Agata Borowska-Pietrzak\*\***

## **The measurement of job satisfaction attributes in a group of knowledge workers based on the example of the University of Gdańsk teachers**

### **Introduction**

The purpose of this article is an attempt to describe the methodology for the identification of an advancement and the characteristics of work satisfaction attributes in the context of specifics of work based on knowledge.

Regardless of the characteristics and a form, the organizational structures and methods of work, the employees should fulfill the goals and objectives of the employer effectively, and they ought to feel a positive emotional attitude towards their work environment at the same time [Borowska-Pietrzak, 2014, p. 46–63]. An institution with objectives not strictly directed at business purposes, and which in its philosophy of human resource management should balance of social and economic objectives, unlike e.g. it takes place in business organizations, can constitute an interesting reference for researching conditions and tools of employee involvement [Listwan, 2010]. Colleges and universities, especially state-owned, where the essence and meaning of work is teaching, research, development and creation of innovative solutions in the field of science may be examples of such institution in conditions of today's Polish labor market.

### **1. A higher education institution as a knowledge organization**

The specifics of academic teacher's work is closely related to the knowledge itself, its shaping, improvement, development, and dissemination. It can be assumed that the member of research and teaching staff of a university can be defined as the knowledge worker [Nogalski, Kowalczyk, 2007]. The research subject in a herein text is constituted by the academics of the Faculty of Management at the University of Gdańsk. Accordingly one encounters here specific working conditions where, on the one hand, there are high requirements as far as a constant increase in competences and work standards (e.g. the proceedings on a promotion to the ranks

---

\* Assoc. Prof., Personnel Management Department, Management Department at The University of Gdańsk, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, haczu@wzr.pl

\*\* Dr, Personnel Management Department, Management Department at The University of Gdańsk, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, ab.sopot@gmail.com

of PhD. and associate or full professor.) are concerned. On the other hand, there are structures and work processes similar to non-profit institutions. The main elements of the development strategy of the University of Gdańsk (UG) are based on [[http://arch.ug.edu.pl/pl/dz\\_org/prawo/?tpl=strategia2020](http://arch.ug.edu.pl/pl/dz_org/prawo/?tpl=strategia2020), 2015]:

1. The values of the UG – the primary values of the university are: rational pursuit of truth through innovative research, following the best practices of world science, modern education for the development of civilization and social development, mutual respect and trust, tolerance for diversity of views and solidarity of the entire academic community.
2. The UG mission: The mission of the university is to educate highly valued alumni equipped with comprehensive knowledge, skills and competencies necessary for social and economic life based on knowledge, and bringing a long-lasting contribution to the scientific comprehension of the world and solving its important contemporary issues.
3. Vision of the UG: The next decade will be characterized by development of the University enabling to create a new quality in education, research and cooperation with the environment. Education will cover a wider range of courses enriched with new valuable and utilitarian content disseminated with innovative teaching methods. Research studies will be implemented using sophisticated approaches and they will cover new areas to meet the needs of the modern world, the country and the region. Strengthening the material potential and intellectual capital will take place by means of more and more intensive links with foreign and domestic partners.

To meet the above described strategic challenges and assumptions – the UG university teacher should absolutely constantly learn, and he has to possess distinctive competencies' components distinctive for a knowledge worker. In spite of many centuries of tradition in the existence of universities, the beginning of understanding a scientist in such a way can be dated at the period of forming foundations of a knowledge-based economy – the establishment of the new economy organizations [Kawka, 2014]. The formation a new group of workers is strongly rooted in the knowledge domination as a leading component in the enterprises management. In the most general terms they can be divided into the following categories [Donnelly, 2006, p. 80]:

- Professionals of codified knowledge – a majority group of employees, whose experience is based on a thorough education,

- Organizational specialists – a part of employees less seen, the holders of a specific, dedicated knowledge, often tacit, of the sole organization, informal parts
- New era employees – exceptional individuals, who have unique, hard to imitate niche resources of knowledge and skills that are difficult to replace.

Knowledge and innovations are beginning to play a key role in achieving the goals of an organization with the development of economy based on new economic and social foundations. Employees are required to be flexible in their behavior and work forms. This may create a new area for employee competency based on [Borowska-Pietrzak, 2014, p. 57; Gableta, Pietroń-Pyszczek, 2004, p. 43]:

- A gradual increase in skills by work process' intellectualization,
- The need of professional reorientation throughout the period of active employment, continuous replenishment and improvement of the skills quality,
- The surge in the importance of skills through the intellectualization of work process
- Increased versatility and the ability to undertake new professional and organizational roles in short periods of time,
- Increasing creativeness and innovativeness of employees,
- Increasing demand for workers skillful in functioning in multicultural environment,
- A development of alternative jobs based on the digitization of the work processes,
- Self-discipline and independence,
- Ability to organize ones' own work, including making the division of tasks executed in a virtual environment and at the workplace,
- Responsibility and earning trust,
- Loyalty to an employer,
- High level of self motivation.

Referring to the above-described background of systemic changes' conditions affecting the formation of a new kind of worker in the organization, the following features of the work environment can be determined [Toffler 2006, p. 428]:

- The variety of tasks and activities along with the broadening scope of duties,
- New tasks with unexpected and continuous reorganizations in work,
- The flexibility to adapt to changing conditions.
- Multiply number of subjects in management relations,
- The search for self-identity and the meaning of work.

These are obvious features of the research and teaching work. In this context it is justified to shape satisfaction and commitment of a new type of employee in terms of increasing work responsibility, increasing a level of independency in the work, which gives the possibility to use talents and skills of the knowledge workers. These are the workers, who look for a meaning of work, and not just the only income [*ibidem*, p. 429]. At present a new professional group grows with a very wide range of defining such a set – employees using knowledge to work on and with the information [Nogalski, Kowalczyk, 2007]. And it certainly defines, or it should define, research and academic workers. It is difficult to univocally define research academics, whose work at information processing and new streams of information generating – taking into account many different categorization as: the nature of work, a technology of work, an object, and the work environment [Mikuła, 2012, p. 45]. In this light, new economy based staff will be independent, as well as starting his/her career, academics, researchers in scientific centers, or employees of the education sector. Also we can include following group of professionals in this category as: legal, financial and business advisors, artistic creators, managers, teachers and educational staff, employees of telecommunications services, computer programmers, computer network administrators, designers, engineers, PR and advertising professionals, lawyers, investment advisers, architects, planners, marketers, producers and film directors, editors, writers, journalists [Mikuła, 2012; Rifkin, 2003, p. 225]. As one can see, it is a list of very broad range and it does not exhaust the whole set of other possible professions that one includes into knowledge processing and commercializing workers. Their job is to create a new, important for the customer forms of intellectual property, and sharing with them a common work ethic based on the values of creativity, individuality, diversity and meritocracy [Pietruszka-Ortyl, 2012, p. 46].

## **2. Academic staff and knowledge workers**

Taking the above considerations into account, we can assume that it is a description of the professional roles of employees working „on and for processing collections of information data”, transforming the knowledge workers evolutionary. One should first of all realize, that there it is not formally described or created job – it is rather a new professional role, a new dimension of fulfilling one’s duties, problem solving, achieving goals. This is a position, and it is often informal, to which an employee is taking own knowledge, as an essential component of their professional success in today’s enterprise. It can be said that a knowledge worker is an attitude of a certain self-awareness of its intellectual potential the employer can



benefit from. In this context we have the formation of mentoring (tutor) relationship – professor – student, based on the importance and exclusiveness of knowledge. It is not about a formal expression of the organizational functions, but about building a relationship particular for knowledge workers, such relationship that is based upon the establishing authority and loyalty. Knowledge workers, or as specified by D. Jemielniak – intellectual workers, constitute a special community. Distinguishing features of this group by the specific culture of professionalism approach to work processes indicate a high social prestige of these employees [Jemielniak, 2007, p. 92]. These are workers far less likely susceptible to procedural activities to motivate by employers because they often have attractive alternatives to the current place of employment. Accordingly, the conventional management methods, including forms of manipulating and stimulating, are just insufficient [*ibidem*]. Knowledge nomad mentality, a mobile freelancer who offers his services at the given time and for a given employer who will offer a more suitable contract, with first of all the monetary profits – these are the features of knowledge workers. Hence, a modern approach to shaping motivation and engagement systems is one of the key postulates of the new realities shaping of human resource management in the context of knowledge workers. It is one of the prerequisites of introduction of deferred motivation systems, e.g. with flexible tools packet [Kawka, 2014, p. 126].

In summary, referring e.g. to the concept T.H. Davenport, a knowledge worker is a performer in a given organizational structure, who is rewarded for the process, most often of individual thinking, of introducing innovations, stimulating the development of the organization, the development of new products and services. The work is thus a phenomenon of intellectual properties in its nature, based upon a high level specialised knowledge, education and experience, and it is focused on the creation, dissemination or practical application of knowledge [Davenport, 2007, p. 16–23]. The knowledge worker is thus described as any employee of a modern organization, who uses his mind to achieve professional goals, in conditions of flexible work and based on creative skills, there is a large level of autonomy in terms of time and forms of performing their duties, he is unwilling to share knowledge, he has to become more involved in the process of the daily professional routine, and he has a high degree of intelligence [Czubasiewicz, 2009, p. 247]. These are workers, who create a standard and quality of human capital in the organization. Such a description is characterizes the essence of scientific and research work at the university.

One should assume here that there is quite a big collection of determinants reducing the perception of the actual level of satisfaction and engagement of science in Polish realities. In Polish universities there are conditions

inhibiting the development of academic staff. These are mainly social (including cultural) and political-economic factors, which are reflected in organizational and salary solutions existing in universities [Striker, Wojtaszczyk, 2009, p. 475–479]. Such situation may limit stimulation of a high involvement level of knowledge workers – the research and scientific workers in Poland. Bringing up the situation of research workers one has to consider the professional burn-out problem. H. Sęk, while analyzing the conditions of this syndrome in case of academic staff, begins her deliberation with characteristics of changes in the higher education system [Sęk, 2000, p. 239].

Taking the above into consideration the identifying and assessment of satisfaction attributes of a given professional group, i.e. academic teachers, sounds to be a very important and interesting problem. Methods and tools of the research process were previously described in e.g. [Borowska-Pietrzak, 2014, p. 46–63]. The mechanism of the perception of satisfaction measuring is based on estimating the sum of the positively or negatively evaluated objective attributes using the adopted measurement scale. It results in a final weighted value perceived at a given time by measuring the individually perceived difference in value level of the positive and negative perception of a given attribute at that time by the employee. The questionnaire consisted of a two-stage evaluation of 23 defined factors that could potentially affect the perception of job satisfaction.

It was assumed that the overall level of satisfaction should take into account the summed up individual assessment given by employees to two potentially separable areas, but concerning the same factors described in the questionnaire as following parts:

A) the evaluation of a significance of a given professional satisfaction factor in life of an employee, which corresponds to a general validity (constant over the long term) of a factor to a particular stage of a respondent's career, no matter where he works;

B) the evaluation of a level of a given satisfaction factor offered by the employer, which indicates the assessment of the current (temporary) perception of satisfaction and the impact of a given factor.

### **3. Empirical research**

The presented survey of a employee satisfaction was conducted in April and May 2015 among academic staff at the Faculty of Management at the University of Gdańsk (called WZUG). The study involved 80 teaching and research members of staff representing all departmental Institutes. This represents about 40% of full employment at the Faculty. The balanced distribution in age structure has been achieved in an empirical study

– employees up to 40 years of age represent 34%, to 50 years of age – 36% and 30% of staff is over 50 years old. The studied population consisted of 51% female and 49% male employees. Considering the professional experience, the largest group of studied academics were employees of work experience between 6 and 19 years – over 40%, and over 30 years – 24%. In the analyzed group managers (heads of department, institutes or authorities dean) constituted 14% of the respondents. Almost 60% of studied employees had the PhD degree, and 34% were members of senior academic staff. 54% of the group were employed also outside the home university (UG is not their only workplace). Considering the above presented statistics of the diagnosed group, one can recognize it as a representative set of employees.

The overall result of professional satisfaction index for studied population reached +49.2 p. in scale of [-207; +207], where the value [0] would indicate on the one side the lack of a satisfaction, or on the other hand, the lack of discouragement to work. „The 0 point” means the employee does not declare any level of growth or decline in a perception of satisfaction. Results with positive values (with a plus) indicate a direction of satisfaction, negative values of index (with a minus) can be understood as a lack of satisfaction. The obtained results show less than 24% on a positive satisfaction scale. We can adopt, that it is a rather mean level of sense of satisfaction in a context of the scale in a questionnaire. A dispersion of results between the minimum (-53 p.) and maximum (+150 p.) values is located in a lower half of the adopted scale. This may indicate a fairly significant diversification of the achieved results, confirming the reliability of the used tool in the research process.

The overall result of the employee satisfaction studies at the Faculty of Management UG can be considered as relatively high. Around 85% of the respondents obtained results above the zero point, while 57% of scientists at WZUG indicated their level of satisfaction above average. What should be emphasized, a statistically significant correlation between the declared level of satisfaction and demographic variables, namely subjective attributes of satisfaction there has not been diagnosed in the study group [Borowska-Pietrzak, 2014]. They are: 1. age; 2. sex; 3. experience; 4. a job position; 5. a scientific degree; or 6. a number of workplaces. As the table 1 shows below, there were no strong statistically significant relations between subjective attributes and perceived level of satisfaction. However, the most visible, slightly dependent positive effect is noted with regard to the age and type of position. Gender is completely uncorrelated.

**Table 1. Correlations between a level of satisfaction and subjective attributes in a group of academics at WZUG (Pearson coefficient)**

Items of subjective factors of satisfaction	Age	Sex	Experience	Job position	Scientific Degree	Numbers of workplaces
Level of declared satisfaction (Pearson's r)	+0,22	-0,03	+0,16	+0,23	+0,17	+0,19

Source: Own study.

The distribution of results of satisfaction index level, accordingly +48 p. for men and +50 p. for men, confirms this assumption. Significant differences are noted in groups occupying managerial and non-managerial posts. In. Definitely a higher level of job satisfaction (+75 p.) is declared by managerial staff. Employees in lecturer posts indicated their satisfaction at +45p. A similar relation can be seen in the division for an seniority and age of employees of WZUG. A much higher level is noted for mature employees, with extensive experience and seniority +55 p. Relatively low levels of satisfaction were identified among young staff and a low experience level +38 p. This result is the lowest among analyses of the objective attributes at all. Consequently, a differentiation depending on the degree and the academic title must be indicated – members of senior academic staff assessed their level of satisfaction at +68 p., while the staff of assistant professor or Master's degree levels generated output of +41 p. It shows significant differences (23 p.) in a perception of job satisfaction according to university titles.

The distribution of gained points depending on whether an employee works only at the UG or takes other similar jobs provides an interesting observation. A much higher score of job satisfaction has been achieved by staff, for whom work at the UG is not the only one workplace +54 p., while academics whose employment is only at UG gained +44 p. The summary of described results are presented in the table 2.

**Table 2. The results of the satisfaction level according to division of employees' categories**

Categories of employees' division (subjective attributes of satisfaction)	Job satisfaction level (in points)
1a. Female	+48.5
1b. Male	+50.7
2a. Low level of professional experience	+38.5

Categories of employees' division (subjective attributes of satisfaction)	Job satisfaction level (in points)
2b. High level of professional experience	+55.2
3a. Non-managerial job position	+45.2
3b. Managerial job position	+75.3
4a. Academic degree of Ph.D./M.Sc.	+41.5
4b. Academic degree of professor	67.8
5a. Job position only at UG	43.9
5b. Job position not only at UG	53.8

Source: Own study.

Summing up the above results, we can conclude, that a significant increase in the level of a job satisfaction among the academics is derived from the following variables: a promotion in the structure of the university, taking managerial posts, an increase in experience in teaching, and an extra work outside the UG. It may be deduced that job satisfaction is rather low – from perspective of academics from WZUG, who just began their work (only at this university), while they are in early stages of their scientific development. To make some generalizations, we can say, that a young academic at the beginning of his academic carrier has a lower perception of job satisfaction. A higher a level of job satisfaction will be gained as the time goes by, with the growth of a career.

Another interesting dimension of analysis of the obtained results in all examined cases (80 persons) is the fact that in the survey in all the various 23 items (attributes) lower satisfaction values in the B part than A part of questionnaire were obtained. This means that knowledge workers, who are researchers of WZUG definitely have higher expectations than conditions in which they work. Maximum indication in a part A of the questionnaire indicated the following attributes (average value above +2.30 point): management style of a superior [item no. 6], the importance of the tasks on the job position [item no. 14], the possibility of professional development [item no. 22], obtained achievements and professional successes [item no. 23] – these are the most desired attributes of professional satisfaction in opinion of surveyed population of academics. However, their implementation in practice, which is indicated in the part B, each item was evaluated at, one point lower on average. This may be one of the sources for the not too high assessment of the overall perception of job satisfaction. This means, that important attributes are not adequately implemented in practice. In the case of knowledge workers it is quite crucial.

The attributes in part B with the lowest score of all, reaching the smallest average level of assessment below zero (i.e. they have been evaluated

as those, which in practice are the least satisfactory items) are as follows: a total income from work [item no. 1, -0.3], the adequacy of income to performance [item no. 2, -0.6], bonuses, non-wage incomes [item no. 4, -0.4], and expressing of appreciation to the employee by superiors [item no. 5, +0.3]. Interestingly, the greatest disproportions (the biggest differences between part A and B) in the assessment of individual attributes in the study population were identified for the same, above-mentioned factors. They constitute an essential source of low perception of satisfaction. They concern in the most aspects of substantial material. There are not also the most high level items declared as the factors in part A, which is a natural assumption in relation to knowledge workers [Kawka, 2014]. Major disproportions primarily result from a negative perception of work at the university.

**Table 3. The greatest disproportions between the expected and real attributes of satisfaction**

Attributes	Average value the part A	Average value the part B	Average difference
Total income from the job [item no.1]	+2.07	-0.3	-2.35
The adequacy of income and a type of work [item no.2]	+2.20	-0.6	-2.77
Clear and open communication principles and criteria for the award compensation [item no.3]	+2.20	+0.39	- .81
Expressing appreciation to the employee by superiors [item no.5]	+1.46	+0.3	-1.88

Source: Own study.

In turn attributes like: personal relationships with a supervisor [item no. 11, +1.74], diversity of tasks performed [item no. 13, +1.69], a level of individual responsibility for the results [item no. 16, +1.65], and a level of independence and autonomy in the work process of the employee [item no. 19, +2.01] are the top-rated indications in the B part of the satisfaction questionnaire.

## Conclusions

To summarize the above considerations, it is clear that academics indicate an average positive level of satisfaction. But this level is higher along the line of career growth and development of university employees. The main sources, that influenced a level of satisfaction are based on objective non-material attributes, while the source of dissatisfaction are aspects

related to income incentives. Categories of knowledge workers as the academics are a part of trend related to new economy employees [Kawka, 2014]. A base for sense of high satisfaction is located in aspects related to higher level of needs and values, but negative perspective of satisfaction is strongly depended on material incentives and fundamental needs. Therefore, it can be assumed that the described results confirmed in a way a concept of F. Herzberg. One can assume here that research staff members of a university should feel a level of satisfaction from work in order to utilize their intellectual capital in an optimal way. It is achieved mostly by internal factors – Herzberger motivators. Problems arising from non-adequate level of substantial tools may potentially generate a strong feeling of dissatisfaction and limit interest to develop further and utilize the potential of acquired knowledge. In is with to underline here that the presented results of the research univocally indicate that an increase in satisfaction growth is achieved along a promotion of a career path. It should be taken into consideration while planning careers of research employees of higher education institutions. The satisfaction is strongly connected with a balanced and rational development of university workers which depends on knowledge, potential and an attitude of a teacher himself. At the same time it is, which has been confirmed by the research, significantly dependent on well-designed programs of motivation and support by university superiors, particularly as far as young researches are concerned.

The most important fact is, that on the background model of knowledge workers, the higher level of development of employee, the higher level of job satisfaction.

## References

- Borowska-Pietrzak A. (2014), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, w: M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-psychologiczne*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czubasiewicz H. (2009), *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: A. Potocki (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- Davenport T.H. (2007), *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Donnelly R. (2006), *How free is free worker? An investigation into the working arrangements available to knowledge worker*, „Personnel Review”, Vol. 35, No. 1.
- Gableta M., Pietroń-Pyszczek A. (2004), *Funkcjonowanie pracownika w wirtualnych warunkach gospodarowania*, w: Z. Wiśniewski, A. Pocztowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Jemielniak D. (2007), *Zarządzanie wiedzą w powiązaniu z HPWS: Zastosowanie w spółkach high-tech*, w: S. Borkowska (red.), *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.

- Kawka T. (2014), *Wynagrodzenie w organizacji nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Listwan T (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Mikuła B. (2012), *Nowy wymiar zachowań organizacyjnych*, w: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nogalski B., Kowalczyk A. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- Pietruszka-Ortyl A. (2012), *Praca oparta na wiedzy*, w: B. Mikuła (red.), *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Rifkin J. (2003), *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Sęk H. (2000), *Zespół wypalenia zawodowego u nauczycieli akademickich: uwarunkowania – przejawy – konsekwencje*, w: A. Brzezińska, J. Brzeziński (red.), *Ewaluacja procesu kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Striker M., Wojtaszczyk K. (2009), *Spoleczne bariery rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej uczelni wyższej*, "Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy", nr 14.
- Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.

## Summary

The goal of this paper is to try to identify a level and characteristics of work satisfaction attributes in the context of knowledge work conditions. Despite characteristics and a form of a given organizational structure and work methods, its providers should emotionally perceive their work environment in a positive way. A high education institution is one of key subjects considered as a knowledge organization, thus it may constitute a representative point of reference for the presented research. Embedding the research on conditions of perceiving satisfaction and the employee involvement in a work environment of research-teaching staff presents a significant context for stipulations on correlations between a knowledge workers' managing process (an optimization of intellectual process), and a level of work fulfillment perception by them. A higher education institution, which does not have strict business goals, should first of all balance social and economic goals in its human resources management. The presented research results do not confirm such correlations. The satisfaction with work of strongly associated with wages. Besides a level of work satisfaction declared by research staff of a higher education institution depends to a large extent on the hierarchy and a position in a structure in an organization. The lower the institutional position of a lecturer is, i.e. lesser professional experience, a level of satisfaction is significantly lower.

## Keywords

human resources management, an intellectual capital, job satisfaction, knowledge workers, a knowledge organisation



**Halina Czubasiewicz\***

**Piotr Grajewski\*\***

**Piotr Sliż\*\*\***

## **Rola pracownika w organizacji zorientowanej procesowo**

### **Wstęp**

Scharakteryzowanie pożądanego roli pracownika w nowoczesnych organizacjach wymagało obserwacji zagadnienia dotyczącego implementacji wykorzystania współczesnych metod zarządzania oraz próby odpowiedzi na pytanie, jaki kontekst powoduje, że ten problem jest wyzwaniem dla badaczy i menedżerów. Aktualne paradygmaty ekonomiczne wynikają z nieustannych zmian, generowanych przez turbulentne otoczenie organizacji, rozwój techniki, przedefiniowanie pojęcia klienta w kierunku prosumenta [Czubasiewicz i inni, 2018, s. 244] oraz wzrost potencjału intelektualnego pracowników. To z kolei wymusza na współczesnych organizacjach projektowanie i implementowanie wysoce elastycznych systemów, umożliwiających dynamiczne reagowanie na czynniki generujące zmiany, zarówno w przestrzeni rynkowej przedsiębiorstwa, jak i w jego wnętrzu [Grajewski, Rybicki, 2016, s. 282]. Ponadto w literaturze przedmiotu dostrzegalna jest reorientacja postrzegania pracowników, definiowanych jako zasób, w kierunku aktywów organizacji [Parzonko, 2015, s. 144], przy jednoczesnym wskazaniu konieczności zarządzania najważniejszym potencjałem organizacji – zasobem wiedzy [Grajewski, 2012, s. 91]. W tym miejscu warto podkreślić zdanie M. Bratnickiego, według którego „uczestnicy organizacji stają się współcześnie właścicielami cennego dobra, dokonującymi inwestycji i oczekującymi z niej zwrotu” [Bratnicki, 2000, s. 12–15]. Jednym z proponowanych w dorobku nauk o zarządzaniu rozwiązań tego problemu jest podejście procesowe.

Celem artykułu jest scharakteryzowanie pożądanego roli pracownika w organizacji zorientowanej procesowo. Realizacja sformułowanego celu nastąpiła na drodze przeglądu literatury oraz sondażowego badania opinii.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Zarządzania Personalem, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, haczu@wzr.pl

\*\* Prof. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Systemów Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotrgrajewski1@wp.pl

\*\*\* Dr inż., Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Systemów Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotr.sliz@ug.edu.pl

## 1. Pojęcie roli pracownika w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

Polisemantyczny charakter terminu „rola” implikuje konieczność wyraźnego wskazania dyscypliny naukowej, w której się nim operuje. W niniejszym artykule pojęcie to zostało zdefiniowane dla dyscypliny nauk o zarządzaniu z wykorzystaniem dorobku psychologii, w którym funkcjonuje termin „rola społeczna” (*social role*).

Według *Słownika Języka Polskiego* termin „rola” rozumiany jest jako „udział, znaczenie kogoś w jakiejś sprawie” [*Słownik Języka Polskiego*, [sjp.pwn.pl](http://sjp.pwn.pl)], określane także jako „zachowania, których grupa oczekuje od osób zajmujących się określoną pozycją w grupie” [Wojciszke, 2011, s. 542]. B. Wojciszke, omawiając problematykę roli społecznej, utożsamia podmiot działania z pojęciem aktora i definiuje ją jako „wzorzec zachowań, których grupa oczekuje od osób zajmujących określoną pozycją w grupie” [tamże, s. 542]. Zdaniem P. Boskiego „role określają zawsze relacje między podmiotem a inną osobą lub grupą (...)” [Boski, 2010, s. 221]. Z kolei omawiając termin „rola” na tle nauk prakseologicznych, trzeba uwypuklić, że jest ona bliskoznaczna z pojęciem „status” „który określa pozycję danej osoby zajmowaną w organizacji formalnej i grupach nieformalnych” [Pszczółowski, 1978, s. 208]. Według T. Pszczółowskiego rolą jest „zachowanie zrelatywizowane do funkcji wykonywanych przez członka organizacji w jej obrębie” [tamże, s. 208]. Podejmując próbę zdefiniowania roli pracownika w obrębie omawianej problematyki, należy podkreślić, że implementacja rozwiązań procesowych w organizacji wymaga projektowania struktur opartych na procesach, ukierunkowania realizowanych działań na efekt zgodny z oczekiwaniami klienta, budowania interdyscyplinarnych zespołów pracowników oraz rekonfiguracji formuły lidera w organizacji.

Reasumując, pożądaną rolę pracownika w organizacji procesowej zdefiniowano jako wzorzec zachowań, przez które pracownik oddziałuje na innych członków organizacji w zakresie nadanych prerogatyw, zmierzając do osiągnięcia założonego efektu procesu oraz inicjowania działań doskonalących procesy, w celu dostosowania ich przebiegu do zmieniających się oczekiwań klienta, rozumianego w ujęciu zewnętrznym, jak i wewnętrznym.

## 2. Pojęcie roli pracownika w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

W omawianej problematyce, określając determinanty oczekiwanej roli pracownika, należy zwrócić uwagę na poziom dojrzałości procesowej organizacji. Zdaniem P. Grajewskiego występuje dodatnia korelacja pomiędzy poziomem dojrzałości procesowej organizacji, a znaczeniem systemu transferu i akumulacji wiedzy oraz kompetencji pracowników [Grajewski, 2012, s. 95].

W wyniku przeglądu literatury przedstawiono wybrane wyniki badań oceny dojrzałości procesowej organizacji, skoncentrowane wokół pożądanej i oczekiwanej roli pracownika we współczesnych organizacjach oraz znaczenia udziału personelu w transformacji w kierunku implementacji elementów podejścia procesowego w zarządzaniu. W badaniu zrealizowanym przez M. Fliegera postępowaniem empirycznym objęto 226 urzędów gmin w Polsce wdrażających rozwiązania procesowe. Na podstawie analizy uzyskanych rezultatów sformułowano wnioski, że jedną z najczęściej wskazywanych przez respondentów barierą w rekonfiguracji w kierunku procesów w badanej grupie obiektów był opór pracowników. Takie stanowisko przedstawiło 54,30% respondentów [Flieger, 2016, s. 239].

Z kolei A. Bitkowska w dwuetapowym badaniu zrealizowanym w latach 2011–2012 [Bitkowska, 2013] przedstawiła rezultaty, z których wynika, że w badanej grupie organizacji w Polsce w 60,8% jednostek czynnikiem sprzyjającym wdrożeniu rozwiązań procesowych było zaangażowanie kadry kierowniczej, natomiast w 57,8% praca zespołowa. Analizując udział pracowników, należy podkreślić, że w 36,3% badanych obiektów miał on charakter sprzyjający, ale aż 41,2% respondentów wskazało opór pracowników jako barierę rekonfiguracji w kierunku implementacji elementów organizacji procesowej [Bitkowska, 2013, s. 157–158]. Ponadto w zdecydowanej większości organizacji (71,00%) objętych postępowaniem empirycznym zmiany dotyczące realizacji procesu zgłaszane były przez wszystkich pracowników, natomiast w 19,4% obiektów tylko przez menedżerów [tamże, s. 172].

W innym badaniu, którego celem była ocena dojrzałości procesowej organizacji sektora motoryzacyjnego realizującego multiproces gwarancyjny, podjęto próbę oceny pożądanej roli pracownika. Uzyskane rezultaty umożliwiły sformułowanie tezy, że w ponad połowie badanych organizacji pożądaną rolą personelu jest występowanie w roli wykonawcy i projektanta jednocześnie. Takie stanowisko przedstawiło 52% respondentów, odrębne odpowiedzi dotyczyły orientacji w kierunku zadań i biegłości odtwórczej (48%) [Sliż, 2016a, s. 330–331].

Kolejną próbę oceny pożądanej roli personelu w sektorze motoryzacyjnym podjęto na próbie 166 autoryzowanych serwisów obsługi samochodów osobowych w Polsce. Analiza odpowiedzi respondentów pozwoliła na stwierdzenie, że w zdecydowanej większości badanych organizacji oczekuje się, aby pracownik występował w dwóch rolach jednocześnie: wykonawcy i projektanta (70,99%), natomiast w mniejszym zakresie jednostkowej roli wykonawcy przypisanych zadań (20,99%). Rozkład pozostałych odpowiedzi dotyczył pojedynczej roli stymulatora usprawnień (4,94%) oraz braku wskazania żadnej z proponowanych odpowiedzi (3,09%). Jednocześnie

w badanej grupie organizacji przedstawiono, że w 77,16% badanych obiektów działania zarządcze zorientowane są na zadania i wyniki, w 19,75% na wyniki oraz w 3,09% na zadania [Sliż, 2016b, s. 536]. Ponadto w badanej grupie jednostek w 43,21% organizacji wskazano, że zmiany generowane są przez wszystkich pracowników. W tym miejscu warto przytoczyć wyniki badania zrealizowanego w Norwegii na grupie autoryzowanych serwisów obsługi. W badanej próbie 69,70% obiektów zaznaczyło, że zmiany są generowane przez wszystkich pracowników. Rozkład odpowiedzi dla pytania dotyczącego pożądanej roli pracownika przedstawił się następująco: rola wykonawcy i kreatora usprawnień (66,67%), wykonawcy przypisanych zadań (6,06%) i stymulatora usprawnień (21,21%) [Sliż, 2016c, s. 65–67]. Na podstawie przedstawionych wyników badań sformułowano tezę, że w wybranych organizacjach sektora motoryzacyjnego w Polsce i Norwegii oczekiwana rola pracownika odpowiada założeniom organizacji procesowej.

W tablicy 1 przedstawiono cząstkowe wyniki postępowania empirycznego na losowej próbie 350 organizacji w Polsce, w których zapytano kadre kierowniczą średniego i wyższego szczebla o pożądaną rolę pracownika w badanych jednostkach.

**Tablica 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące najbardziej pożądanej i oczekiwanej roli pracownika z podziałem na wielkość badanych organizacji**

Rola	Razem
Rola biegłego wykonawcy przypisanych zadań.	12,57%
Rola samodzielnego członka zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji.	31,43%
Rola wielozadaniowego realizatora w obszarze wybranego działu organizacji.	30,29%
Rola wykonawcy przypisanych zadań i inicjatora usprawnień na zajmowanym stanowisku.	20,29%
Żadna odpowiedź z powyższych.	5,43%
Razem	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania w 2017 r.

Odnosząc się do przedstawionych w tablicy 1 rezultatów, sformułowano wnioski, że w zdecydowanej większości badanych organizacji oczekiwana rola pracownika jako samodzielnego członka zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji (31,34%) oraz realizatora i inicjatora usprawnień jednocześnie (20,29%) odpowiada determinantom organizacji procesowej. W tym miejscu trzeba podkreślić, że w 42,86% organizacji oczekuje się od pracownika biegłości odtwórczej w realizacji zadań z uwzględnieniem wielozadaniowości.

### 3. Pracownik w strukturach organizacji procesowej

Nagromadzenie czynników generujących zmiany w przestrzeni rynkowej organizacji wymaga koncentracji działań zarządczych zmierzających w kierunku rekonfiguracji warstwy podmiotowej, poprzez dezaktywację przydatności biegłości odtwórczej personelu w organizacji [Hammer, Champy, 1996, s. 84]. Pochodną takiego stanu jest budowanie interdyscyplinarnych zespołów, funkcjonujących w przestrzeni całej organizacji i rozwiązujących problemy w trakcie ich identyfikacji. Doprecyzowując wcześniejsze, celem zespołu jest „[różnicowanie zasady stosowanej – przyp. aut.] w tworzeniu łańcucha powiązań między członkami organizacji – z jednowymiarowych (opartych na podobieństwie specjalizacji funkcjonalnej) na wielowymiarowe (oparte w większej części na kryterium uczestnictwa w łańcuchu operacji wyznaczonych granicami procesów)” [Katzenbach, Smith, 1992]. Oznacza to konieczność przesunięcia władzy z pionów (tzw. silosów) na rzecz komunikacji poziomej w organizacji. Osiągnięcie takiego stanu możliwe jest przez sformalizowanie architektury procesów, dynamiczne monitorowanie oczekiwań i poziomu satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego, rekonfiguracji orientacji działań w kierunku generowania wartości dodanej, horyzontalną współpracę w przestrzeni procesów w organizacji i zwiększenie prerogatyw pracownika do rozwiązywania problemów i generowania wniosków usprawniających procesy. Doprecyzowując, należy dodać, że „system organizacyjny pracy ukierunkowany na procesy stanowi inspirację do uczenia się różnych sposobów reakcji na zmienne oczekiwania klientów i wpływ otoczenia” [Grajewski, 2012, s. 95].

Przy założeniu, że asumptem do generowania wartości dodanej w organizacji procesowej jest klient, należy uznać, że materializowanie jego wymagań możliwe jest przede wszystkim w działaniach personelu. To z kolei implikuje uwzględnienie operacji monitorujących i inicjujących zmiany w przestrzeni styku procesów w organizacji, rozumianych jako obszar, w którym przez działania w kolejnych ogniwach procesów generowana jest wartość dodana. Można ją obliczyć w wymiarze wyniku efektu końcowego [Cyfert, 2014, s. 232–233]. Ponadto trzeba uwypuklić, że w zakresie prerogatyw zespoły pracowników powinny być uprawomocnione w procesie racjonalizacji standardów i procedur rekonfigurujących sformalizowane zbiory działań w organizacji i monitorowania procesów w celu poszukiwania obszarów, w którym może zostać wygenerowana, poza genotypową działalnością organizacji, dodatkowa wartość dodana.

Dodatkowo należy mieć na względzie postępujące zjawisko współpracy człowieka z inteligentnymi systemami w organizacjach, definiujące pracownika jako współuczestnika w procesach inteligentnych, inicjujących dynamiczne działania korygujące w stanach atrofii systemu. Znajduje

to potwierdzenie w słowach J. Jenningsa i L. Haughtona, według których, „aby decyzje były szybkie i trafne, powinny być podejmowane tak blisko miejsca rzeczywistej akcji, jak to jest tylko możliwe” [Jennings, Haughton, 2002, s. 109]. To z kolei wymaga stałego obserwowania procesów i dynamicznej korekty czynników usztywniających transformację procesów w procedury. Zdaniem R. Müllera i P. Ruppera „trzeba przejść drogę od ukierunkowania na poszczególne funkcje do organizacji zorientowanej na procesy, i od samego początku należy uwzględniać pracę wszystkich pracowników zaangażowanych w przebieg procesów” [Müller, Rupper, 2000, s. 40]. Należy przez to rozumieć, że interdyscyplinarny charakter problemu wymaga aktywnego zaangażowania wszystkich pracowników posiadających zróżnicowaną wiedzę i kompetencje, umożliwiające ich rozwiązanie.

Poziom uprawomocnienia (empowermentu) członków w organizacji jest kategorią stopniowalną. Jest on pochodną stopnia centralizacji uprawnień do podejmowania decyzji, a co za tym idzie – możliwości ingerencji pracowników na różnych szczeblach zarządzania w przebieg procesów realizujących cele systemu. Poziom empowermentu, określony przez projektantów systemu organizacyjnego, jest też jednym z bardzo istotnych czynników wpływających pośrednio na zdolność organizacji do szybkiej reakcji na zmianę zewnętrznych realiów jej funkcjonowania, co jest istotą systemowej zmiany w kierunku procesów.

Tempo zachodzących zmian w otoczeniu organizacji skłania do pytania o to, jak przyspieszyć zmianę jej wnętrza. Głównym czynnikiem i stymulatorem tych zmian może być system organizacyjny, w tym w szczególności system relacji wewnątrzorganizacyjnych. We współczesnej organizacji, w tym procesowej, powinien być on ukierunkowany na wspieranie rozwoju potencjału intelektualnego pracowników po to, by w myśl idei działania tych organizacji w sposób świadomy dostosowywać poziom empowermentu pracowników do zakładanego i oczekiwanego zakresu ich samodzielności realizacyjnej. Zasadnicze elementy nowoczesnego systemu organizacyjnego powinny zakładać:

- zdolność struktury do samoorganizacji, tj. możliwości kształtowania struktury w czasie rzeczywistym, wyznaczonym przez sytuację kreującą potrzebę zmiany przy niezbędnym poziomie autonomii realizatorów;
- redukcję poziomów hierarchicznych do niezbędnego minimum – najlepiej dwa szczeble, tj. szczebel centralny i szczebel lokalny; koordynację uzyskuje się w wyniku tworzenia systemu relacji poziomych, a nie wymuszania jej przez nacisk hierarchiczny;

- bardzo wysoką zdolność adaptacyjną dzięki szybkiemu dostosowywaniu przebiegu procesów do oczekiwań indywidualnych klientów (indywidualizacja procesów jako reakcja na potrzeby klientów);
- zwiększanie potencjalnej różnorodności i zakresu wykonywanych zadań, czyli oparcie działania organizacji na zasadzie redundancji (nadmiarowość w stosunku do tego, co konieczne lub zwykłe) funkcji zakładającej, że zamiast dodawać do systemu zapasowe części, każdej z działających części przydziela się dodatkowe potencjały, toteż każda część może spełniać jakiś zakres funkcji, a nie tylko wykonywać jakąś jedną wyspecjalizowaną czynność;
- zmianę znaczenia hierarchii w firmie z nadzoru i kontroli na doradztwo, emocjonalne wsparcie, zgłaszanie pomysłów i propozycji, interpretację rzeczywistości, wsparcie merytoryczne;
- tworzenie rozwiązań umożliwiających zmienność ról, zachodzenie ich na siebie, zamiast ich precyzyjnego opisywania i co za tym idzie – względnie długiej w czasie petryfikacji;
- kreowanie kultury organizacyjnej opartej na kulcie wiedzy, zdolności uczenia się i dzielenia wiedzą [Grajewski, 2016, s. 29].

Uwzględnienie w systemie organizacyjnym powyższych założeń nadaje takiej organizacji stygmat organizacji elastycznej. Uzyskać może ona zdolność do zmiennej geometrii składowych elementów zdolnych jednocześnie do wykonywania różnych przedsięwzięć i realizacji kontraktów odpowiadających strukturze oczekiwań zróżnicowanego zbioru jej klientów. Zarządzanie procesowe wpływa na ukształtowanie kultury organizacyjnej opartej na wysokim poziomie partycypacji pracowników w procesach decyzyjnych. Organizacja procesowa, w szczególności o wysokim poziomie dojrzałości, zawiera w swojej konstrukcji realia systemowe charakterystyczne dla funkcjonowania organizacji uczącej się.

## Zakończenie

W konsekwencji powyższych rozważań i analizy badań wtórnych nasuwa się kilka wniosków.

Pracownik w organizacji procesowej powinien występować jako członek interdyscyplinarnego zespołu, realizujący zadania i stymulujący usprawnienia procesów oraz ingerować w stanach występowania zdarzeń niesprzyjających realizacji procesu. Rola pracownika powinna być zorientowana w kierunku odpowiadania potrzebom i monitorowania satysfakcji klienta zewnętrznego i wewnętrznego oraz generowania usprawnień zwiększających udział procesów inteligentnych w architekturze procesów organizacji.

Rola pracownika w organizacjach zorientowanych procesowo wymaga także rekonfiguracji statusu lidera, przez dezaktywację tzw. formuły *command and control*, na rzecz procesu przekazywania uprawnień i inicjowania w organizacji pluralistycznego punktu widzenia oraz zarządzania transferem wiedzy między personelem. Za czynnik sprzyjający osiągnięciu takiego stanu należy uznać rekonfigurację procesu kontroli w organizacji, której celem powinno być zapoznanie pracowników z sensem realizowanych działań, aby osiągnąć stan, w którym mechanizmy kontrolne zostaną zastąpione przez samokontrolę pracowników w trakcie realizacji procesu. W tablicy 2 przedstawiono wyniki zrealizowanego w 2017 r. postępowania empirycznego na losowej próbie 350 organizacji w Polsce, odpowiedzi dotyczących pożądanej roli pracownika i lidera [Sliż, 2018].

**Tablica 2. Zestawienie odpowiedzi**

Która z ról pracownika traktowana jest w Pani/Pana organizacji jako najbardziej pożądana i oczekiwana?	Która z ról lidera traktowana jest w organizacji jako najbardziej pożądana i oczekiwana?*				
	10.1.	10.2.	10.3.	10.4.	10.5.
Rola biegłego wykonawcy przypisanych zadań	0,57%	5,14%	0,86%	4,29%	1,71%
Rola samodzielnego członka zespołu wykonującego zadania i stymulującego usprawnienia w przestrzeni całej organizacji	1,43%	10,86%	8,57%	6,57%	4,00%
Rola wielozadaniowego realizatora w obszarze wybranego działu organizacji	0,86%	16,57%	3,43%	5,43%	4,00%
Rola wykonawcy przypisanych zadań i inicjatora usprawnień na zajmowanym stanowisku	0,86%	9,14%	3,71%	3,71%	2,86%
Żadna odpowiedź z powyższych	0,29%	0,57%	0,57%	0,00%	4,00%

\* Odpowiedzi: 10.1. – koordynowanie zadań podległego działu, pionu lub departamentu, 10.2. – koordynowanie zadań podległego działu, pionu lub departamentu i rozwiązywanie problemów w trakcie realizacji procesu., 10.3. – lider odpowiedzialny za transfer wiedzy między pracownikami, interweniujący, gdy realizowane działania personelu odbiegają od ustalonych założeń., 10.4. – specjalista, biegły w realizacji zadań w wybranym dziale, 10.5. – żadna odpowiedź z przedstawionych w kwestionariuszu.

Źródło: Opracowanie własne, z wykorzystaniem oprogramowania Tableau 10.4, na podstawie przeprowadzonego badania w 2017 r.

Przyjmując, na podstawie studiów literaturowych i analizy badań wtórnych, że współczesne organizacje w Polsce charakteryzują się poziomami



dojrzałości identyfikującymi stan organizacji funkcjonalnej z pojedynczymi symptomami procesowości, należy uwzględnić rolę pracownika funkcjonującego w przestrzeni dwóch równolegle realizowanych form strukturalnych: funkcjonalnej i procesowej, określanej przez autorów jako konflikt dwóch prędkości. Bez wątplenia to pole wymaga szerszej analizy w celu wygenerowania nowej wiedzy o możliwościach regulacji napięć w polu kompetencji gospodarki zasobami w organizacji oraz próby odpowiedzi na pytania o metody umożliwiające redukcję tych napięć. Zaś organizacje, w których decyzje zarządcze podejmowane są na podstawie zidentyfikowanych, sformalizowanych i opomiarowanych procesów, wymagają osiągnięcia, na poziomie strategicznym organizacji, homogennego kompromisu w zakresie implementacji elementów charakterystycznych dla struktury organizacyjnej projektowanej w oparciu o zasady egalitaryzmu, przy jednoczesnej dezaktywacji determinant rozwiązań funkcjonalnych.

Zaproponowana w niniejszym opracowaniu charakterystyka pożądanej z perspektywy determinant organizacji procesowej roli pracownika na przykładzie koncepcji organizacji procesowej nie może stanowić zamkniętej oceny, lecz daje asumpt do szerszych badań w zakresie oceny pożądanych zachowań, kompetencji i wiedzy pracowników w stale zmieniającej się przestrzeni rynkowej organizacji.

## Literatura

- Bitkowska A. (2013), *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa.
- Boski P. (2010), *Kulturowe ramy zachowań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bratnicki M. (2000), *Pomiar kapitału intelektualnego*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 11.
- Cyfert S. (2009), *Metody podnoszenia efektywności procesów w polskich przedsiębiorstwach – ograniczenia i kierunki zmian*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, nr 52.
- Cyfert S. (2014), *Organizacja i kierowanie*, „*Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk i Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*”, nr 1A (159).
- Czubasiewicz H., Grajewski P., Sliż P. (2018), *Dojrzałość procesowa hoteli i obiektów noclegowych w Polsce*, „*Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*”, nr 76.
- Fliieger M. (2016), *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Grajewski P., Rybicki J. (2016), *Paradoks radykalizmu zmiany na przykładzie organizacji procesowej*, „*Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”, nr 422.

- Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
- Jennings J., Haughton L. (2002), *Szybkość jako atut w biznesie. To nie duzi zjadają małych, ale szybcy opieszali*, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1992), *Why Teams Matter*, „The McKinsey Quarterly”, Vol. 3.
- Müller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering. Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Wrocław.
- Parzonko A.J. (2015), *Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego w organizacji*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 39(3).
- Pszczołowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pwn.pl/szukaj/rola.html>, dostęp: 27.12.2017.
- Sliż P. (2016a) *Rola dojrzałości multiprocesowej sieci w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych – wyniki badań empirycznych*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 14.
- Sliż P. (2016b), *Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 421.
- Sliż P. (2016c), *Elastyczność procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych*, w: A. Bitkowska, E. Weiss (red.), *Wielowymiarowość podejścia procesowego w zarządzaniu*, Warszawa.
- Wojciszke B. (2011), *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

## Streszczenie

Celem artykułu jest scharakteryzowanie pożądanej roli pracownika w organizacji zorientowanej procesowo. W pierwszej części podjęto próbę zdefiniowania terminu „rola” z uwzględnieniem determinant organizacji procesowej. Następnie przedstawiono wybrane wyniki wtórnych badań empirycznych w polskich i norweskich organizacjach. W trzeciej części zdefiniowano oczekiwaną rolę pracownika w organizacji procesowej. Realizacja sformułowanego celu nastąpiła na drodze przeglądu literatury oraz sondażowego badania opinii.

## Słowa kluczowe

rola pracownika, lider, podejście procesowe, organizacja procesowa

## The role of an employee in a process-oriented organization (Summary)

The aim of the article is to characterize the desired role of an employee in a process-oriented organization. The first part attempts to define the term role with regard to the determinants of the process organization. Then, the selected results of secondary empirical research in Polish and Norwegian organizations were presented. The third point defines the expected role of the employee in the process organization. The implementation of the formulated goal was achieved through a literature review and a survey opinion questionnaire.

## Keywords

role of the employee, leader, process approach, process organization

Irena Dudzik-Lewicka\*

## Practical aspects of talent management in the light of empirical studies – a dynamic approach

### Introduction

Studies on practical talent management in Poland, published between 2006 to 2016, encouraged the author of the present article to take a closer look on the topic from the angle of precise identification, development and bolstering of talents in a business entity<sup>1</sup>. More than ten years ago, when talent supporting programs just started to gain popularity, early studies only forecasted a growing significance of the process of talent management in the future. Nowadays, the majority of big enterprises already have some backhand knowledge of the concept. More than ten years of practice and actual realization of talent supporting programs have brought many interesting changes and conclusions. The questions to be raised are: if and to what extent has the attitude to talent programs changed and what are the most popular techniques used by companies? The major aim of this study is to provide these answers. The analysis of gathered material and literary studies devoted to talent management has made it possible to carry out the task, at the same time shaping the layout and scope of the present article.

### 1. Talent and talent management – a terminological aspect

A highly dynamic nature of changes in business environment has facilitated transition from the industrial era to the world ruled by knowledge and information. Progress has put more focus on human resources which started to be perceived as crucial determinants of enterprise development. Together with advancing globalization, social-and-demographic changes and turbulent environment, the concept of human capital has gained the status of a strategic factor in business organizations. Thus, the run for best employees, i.e. talents, has started.

Both in practical management and management theory, there is no unique definition of talent to be found. The experience of organizations

---

\* Dr Eng., Department of Marketing and Entrepreneurship, Faculty of Management and Transport, University of Bielsko-Biala, Willowa 2, 43-309 Bielsko-Biala, idudzik@ath.bielsko.pl

<sup>1</sup> The author uses the following terms: enterprise, company and organization interchangeably with reference to micro-economic business entities. Such an approach is resultant from stylistic purposes and goes in tandem with a common understanding of these terms, which are frequently used interchangeably in thematic literature.

described in thematic literature teaches us that the definition of talent is made up to a great extent by companies themselves, as by implementing new solutions or introducing novel concepts it is always necessary to adjust them to already existing standards according to which the organizations function [Cannon, McGee, 2007, p. 4–6].

An attempt to define talent has been made by T. Ingram and team. Having analyzed the concept, they identified three main categories of a talent-based idea: talent as a person, actions characteristic of a talent, talent as influence [Ingram, 2011, p. 17–18]. Exemplary definitions according to every category have been provided in table 1.

**Table 1. Interpretation of the concept of talent**

Definition by	The gist of talent
<b>First category</b>	
S. Borkowska	Talent is a creative, resourceful person with a high potential for development that can trigger and foster a company's value.
L. Barlow	Talent is a person inclined to face challenges, who cares about personal growth, with a company's adequate support.
<b>Second category</b>	
T. Listwan	Talent is made by: extraordinary abilities, specific skills, creativity and deep involvement in tasks.
D. Ulrich	Talent = competence x involvement x contribution
<b>Third category</b>	
V. Garrow, W. Hirsch	Talents are people with a great potential, who are of special value to an organization.
C. Zheng, C. Soosay, P. Hayland	Talents are people capable of creating organizational effectiveness, who help to maintain a competitive advantage.

Source: Own analysis based on: [Borkowska, 2005; Barlow, 2006; Listwan, 2005; Ulrich, 2008; Zheng et al., 2008, Ingram, 2011, p. 14–16; Juchnowicz, 2014, p. 351].

Talent management is a relatively new concept of action. Thematic literature offers many interesting interpretations of the term. According to a pragmatic approach, represented by E. Maliszewska, talent management consists in searching for talented individuals within or outside company structures, and once found, taking special care of them by facilitating their self-development, offering business trainings and helping them with adequate career planning. It is also important to make sure that the payment offered is accurate and satisfactory so that the talents could stay resistant to enticement from other employers and stick to their current business engagement [Maliszewska, 2005, p. 79]. On the other hand,

Ł. Sienkiewicz defines talent management as identification, development, preservation, involvement and proper use of talents under specific organization conditions [Sienkiewicz, 2007, p. 32]. T. Listwan describes talent management as a group of actions that are directed towards outstandingly skilled individuals and which are taken with the aim to facilitate talent growth and effectiveness to benefit fulfilment of an organization's goals. Moreover, the author presents the concept as a three-step process: acquisition (enlisting talents through interviews and selection), transformation (motivating, training, development and evaluation) and departure (when a talent stops working for the organization) [Listwan, 2005, p. 21; Ingram, 2011, p. 32; Poczowski, 2008, p. 51]. An adequately structured system of talent management should take account of all mentioned processes, assigning equally high priority to each of the steps [Kaczmarek, Sienkiewicz, 2005, p. 65].

## **2. Practical aspects of talent management in Poland – research reports by House of Skills**

### **2.1. Methodology**

Since 2006 House of Skills has been conducting studies devoted to talent management in Polish companies. Until now, they have realized two research campaigns: in 2006 and in 2015. The first edition was organized together with The Conference Board association, while the partner of the second event was SAP Polska. The study was based on two primary methods: on-line questionnaire and individual interviews, which made it possible to gather both quantitative and qualitative data. In 2006, the quantitative data consisted in personal application forms distributed to HR managers of 300 biggest enterprises in Poland (according to the ranking of 500 top companies published by Rzeczpospolita newspaper). The data obtained from 34 correctly filled-in forms was supplemented with remarks provided by HR managers of key branches of Polish enterprises. The study lasted between July and September 2006. On the other hand, the report from 2015 was based on data collected via personal surveys distributed to a group of big companies operating on the Polish market and hiring above 250 employees each. On-line version of the questionnaire was filled in by 22 firms. 15 companies took part in a personal interview. The study was carried out between June and August 2015.

### **2.2. Selected results – a dynamic approach**

Almost all companies that took part in 2006 study considered talent as a person with a higher, outstanding potential. However, throughout the current decade and since the first research edition we have witnessed a certain transformation of this approach. Nowadays, organizations take

a broader look and tend to believe that a talent is a person capable of rapid learning, adjustment to changes and role-swapping, determined by specific business needs.

In 2006, 94% of HR Managers were convinced that the process of talent management would gain on popularity and importance in the future. This belief must have been reflected in the fact that as many as 73% of the surveyed companies were running a program devoted to talent management. In 2015, already 85% had it applied. What is more, the majority of respondents declared the intention to continue talent programs and re-launch them in the future. This may point to a gradually increasing effectiveness of these processes, and to numerous benefits they bring to business organizations. Personal opinions seem only to corroborate this statement: in 2006 people saw both advantages and consequences of introduced talent programs, whereas now they derive pure benefits out of programs run in their companies.

According to respondents of 2015 survey, talent fostering programs are primarily aimed at developing a company's key competences to secure succession and output of future managers. This conclusion seems to confirm the one drawn in 2006 (table 2). However, it is to be noticed that nowadays talent programs tend to be more specified and focused on the development of selected qualifications, the implementation of specific changes or realization of strategic projects, as well as making employees ready to take up new business roles.

**Table 2. Talent program goals**

Assumed goals	2006 (%)	2015 (%)
Prevent the most valuable employees from leaving	42	–
Intention to attract the best potential employees on the market	39	–
Need for leaders that could lead organizational changes	24	–
Intention to invest exclusively in the best employees	24	–
Development of key qualifications for the organization	–	68
Secure business succession	–	68
Secure the output of future managers	–	51
Reward the best employees	–	41
Realize strategic projects	–	36
Reinforce talents' involvement	–	14
Employer branding	–	8
Realization of a current business program	–	5

Source: Own analysis based on data found in: [Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce, 2016; Zarządzanie talentami..., 2006].

Secondly, programs tend to become shorter: nowadays, companies go for programs that last up to one year – 36% (vs earlier practices that lasted from one up to three years – 39%). This tendency must come from the requirement to react rapidly to fluctuating business needs.

Table 3 presents the process of talent management at its two stages together with exemplary actions undertaken by respondents in 2006 and 2015.

While identifying talents, respondents clearly differentiated among various tools and techniques, putting a primary focus on qualitative methods. Program concepts seem to evolve, becoming more diversified, practical and demanding. Pragmatic actions that can directly benefit an organization play the most important role.

**Table 3. The process of talent management**

Stage	Actions in the scope of talent management		2006 (%)	2015 (%)
Stage I – acquisition	Tools and methods applied	Appointment by manager	73	95
		Results of a periodic evaluation	55	73
		Level of goal achievement	33	50
		Assessment Centre	–	59
		Standardization of managers' evaluation	–	55
		Qualifications-based interview	–	50
Stage II – transformation	Actions focused on talent development	Training programs	76	82
		Work at a foreign destination	52	69
		Work at different departments	45	59
		Internal projects	–	77
		Team/individual tasks	–	73
		Internal monitoring	–	64
		Action learning process	–	64

Source: Own analysis based on: [Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce, 2016; Zarządzanie talentami..., 2006].

### **3. Practical aspects of talent management in Poland according to HRM partners S.A.**

#### **3.1. Methodology**

Since 2010 HRM partners S.A. has led studies devoted to practical aspects of talent management in Polish companies. Until now, three research editions have been conducted: in 2010, 2013 and 2016 with the application of a questionnaire method. 2010 study was done with the involvement of 53 companies, in 2013 it embraced 101 entities, whereas in 2016 as many as 130 firms. In each case, respondents were constituted by local and international businesses of various fields, all running their activity in Poland. The first edition took place throughout October and November 2010, the second in May-June 2013, and the third one in July and August 2016.

#### **3.2. Selected results – a dynamic approach**

The results obtained through HRM partners' research demonstrate that the definition of a talent evolved in the span of six years. It is still understood as a person achieving targets and possessing outstanding competences and erudition, but above all, this is an individual focused on self-development (85% in 2016 vs 60% in 2013). One of talent-defining criteria that has gained on popularity is business thinking (46% in 2016 vs 28% in 2013).

Talent management programs are directed to a greater range of employees. In 2010 and 2013 all organizations tried to maintain an exclusive character of the programs which were reserved for only 1–5% of employees (78% and 65% respectively). On the contrary, now they are offered to 5–10% (a shift from 11% in 2010 to 47% in 2016) and to 11–15% of employees (shift from 7% in 2010 to 16% in 2016).

Where do companies seek for talents? The answer is simple and short: everywhere. Not so long ago, the target group involved only managers. Nowadays, talent programs are directed to specialists rather than managers (51% and 44% respectively in 2016 vs 44% and 67% in 2010). Moreover, it is worth noticing that the share of organizations offering talent programs to all employees has grown from 22% in 2010 to 36% in 2016.

An increased priority of programs for talented individuals is supported by a significant change of goals they are faced with. While the initiatives were once meant to merely boost engagement or limit headcount fluctuation, now they constitute a tool that facilitates talent keeping inside company structures and makes it possible to take advantage of their potential through a greater involvement in diversified projects (table 4).



**Table 4. Talent program goals**

Assumed goals	2010 (%)	2013 (%)	2016 (%)
Secure management continuity	–	47	–
Employer branding	52	44	21
Foster employees' involvement	89	37	66
Improve business results	52	35	53
Keep know-how inside an organization	–	30	–
Decrease headcount fluctuation	52	23	42
Improve employees' efficiency	37	21	29
Solve out employees concerns	7	2	11
Keep talented employees in the company	–	–	76
Motivate to a greater effort	–	–	45
Exploit potential while working on extra projects	–	–	66
Others	–	–	8

Source: [Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce, 2016].

It is essential to realize that nowadays talent programs tend to be shorter and last from one to two years.

Table 5 presents the process of talent management through its two stages together with a few exemplary actions undertaken by respondent companies between 2006 and 2016.

**Table 5. The process of talent management**

Stage	Actions in the scope of talent management		2010 (%)	2013 (%)	2016 (%)
Stage 1 – acquisition	Tools and methods used to identify talents	Periodic assessment of results	59	58	77
		Periodic assessment of qualifications	74	58	62
		Superior's recommendation	78	74	85
		Assessment Centre	41	30	54
		Qualifications-based interview	33	16	46
		Skills test	–	22	31
		Co-workers' recommendations	–	–	13
		Others, e.g. talent matrix	–	–	26

Stage	Actions in the scope of talent management		2010 (%)	2013 (%)	2016 (%)
Stage 2 – transformation	Actions focused on talent development	Participation in business projects	81	53	87
		Training sessions/ Work-outs for all talents	81	49	69
		Individual training sessions/work-outs	41	33	59
		Participation in foreign projects	33	28	59
		Supervisor's support	56	35	59
	Talent motivating	Lack of motivation policy	41	30	51
		Basic salary above an average level	11	5	8
		Bonuses, financial awards	7	7	15
		Extra benefits system	4	2	10
		Ethical working time	–	–	13
		Possibility to choose from a range of trainings	11	7	21
		Public appreciation of talents in front of a team	41	24	46

Source: Own analysis based on [*Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*, 2016].

The results show that companies do not find it problematic to pick up talents and they use a variety of methods to achieve this goal. Most of the practices are focused on qualifications (assessment center, qualifications-based interview). It is also worth noticing that co-workers' recommendations and talent matrices have recently emerged as a new popular source of valuable information about potentially talented employees.

Furthermore, the last decade has brought a change in a program structure itself. Although training sessions still constitute its crucial element, it is practice and action that keep gaining interest as new forms of development.

When it comes to motivating talent programs, the results demonstrate that Polish companies lack a coherent, clearly defined policy. The majority of business entities do not make use of any additional motivating systems. However, it should be acknowledged that the number of companies that use financial methods has relatively grown, which may point to the fact that Polish enterprises have started to recognize the value of talented individuals.

## Conclusions

The results presented in this article unequivocally demonstrate a considerable development of the concept of a talent since the last decade. Basically, the philosophy is different. The idea of talent management is no longer treated as a separate process but has become an integral part of a strategy, it is closely related to business needs and business itself. The range of observed changes is great, beginning from a different way of thinking about talent and entrepreneurs' attitude to talent programs (recognition of their effectiveness and relative value, extension of the target group) through shifting priorities towards the realization of concrete goals and fulfilment of particular business needs, shortening programs time, diversification of tools and methods used for staff recruitment and selection, or a modified structure of talent programs as such.

To sum up, Polish companies are surely going to face numerous challenges related to effective talent management, such as keeping and managing talents inside the organization in the long run. A battle for talents has become and it seems it is not going to be over soon. Therefore, a modern approach to talent management and development makes it necessary to take further steps focused on business needs and actual effects.

## References

- Barlow L. (2006), *Talent development: the new imperative?*, „Development and Learning in Organizations”, Vol. 20, No. 3.
- Borkowska S. (2005), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Cannon J.A., McGee R. (2007), *Talent Management and succession planning*, CIPD, London.
- Garrow V., Hirsch W. (2008), *Talent management: Issues of focus and fit*, „Public Personnel Management”, Vol. 37, No. 3.
- Ingram T. (2011), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł. (2005), *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, in: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, in: S. Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Maliszewska E. (2005), *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka*, in: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*, House of Skills, [www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce\\_final\\_01.02.2016.pdf](http://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarzadzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf), accessed: 22.03.2018.

- Praktyki zarządzania talentami w Polsce – czyli jak efektywnie identyfikować, rozwijać i utrzymywać talenty w firmie*, HMR partners, [http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-praktyki-zarzadzania-talentami-w-polsce-2016\\_hrm-partners-sa.pdf](http://www.hrmpartners.pl/docs/raporty/raport-z-badania-praktyki-zarzadzania-talentami-w-polsce-2016_hrm-partners-sa.pdf), accessed: 3.04.2018.
- Sienkiewicz Ł. (2007), *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(5).
- Ulrich D. (2008), *Call for talent: What is the best solutions?*, „Leadership Excellence”, No. 25.
- Zarządzanie talentami. Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań* (2006), The Conference Board, [https://www.conferenceboard.org/pdf\\_free/report\\_zarzadzanieTalentami.pdf](https://www.conferenceboard.org/pdf_free/report_zarzadzanieTalentami.pdf), accessed: 22.03.2018.
- Zheng C., Soosay C., Hyland P. (2008), *Manufacturing to Asia: who will win the emerging battle for talent between Dragon and Tigers?*, „Journal of Manufacturing Technology Management”, Vol. 19, No. 1.

## Summary

The underlying basis of talent management is the assumption that people constitute an enterprise's major value and decisive factor of its competitive advantage. Therefore, the concept of talent management has already become a part and parcel of a business strategy shared by many leading enterprises. According to numerous studies, talent management is going to pose a great challenge to companies in a couple of incoming years. Thus, talent management is no longer an option but a must. This fact encouraged the author to analyze crucial practical aspects of current talent management on the Polish market, confronting current literary studies with the results of an empirical analysis with an attempt to deeply grasp the concept and its dynamics from the point of view represented and shared by Polish entrepreneurs.

## Keywords

knowledge, human resources, talent, talent management

Wiesław Golnau\*

## Teoretyczne podstawy i zasady kształtowania wynagrodzeń za pracę według wyników (część 1)

### Wstęp

Od czasów F.W. Taylora kształtowanie wynagrodzeń na podstawie wyników uzyskiwanych przez pracowników stało się jedną z zasadniczych zasad zarządzania zasobami ludzkimi. Specjaliści zajmujący się tą problematyką propagowali wykorzystywanie akordowych, prowizyjnych, bonusowych i premiowych form płac naliczanych według wielu formuł. Obecnie od wyników pracy uzależnia się płace zasadnicze, premie i nagrody przyznawane na podstawie różnych osiągnięć. Niektóre z tych składników zaliczane są w ciężar kosztów działalności gospodarczej, a inne mają charakter udziału w wypracowanych zyskach. W profesjonalnych publikacjach poświęconych problematyce wynagradzania podaje się zasady skutecznego motywowania pracowników za pomocą płac [np. Borkowska, 2001, s. 22–25]. Z najnowszych danych Europejskiej Fundacji na Rzecz Poprawy Warunków Życia i Pracy (Eurofound) pochodzących z cyklicznego badania European Working Conditions Survey wynika, że w 2015 r. 16% pracowników w 28 krajach Unii Europejskiej otrzymało wynagrodzenia za pracę ustalane na podstawie indywidualnych wyników pracy, 13% pracowników uzyskało wynagrodzenia w postaci udziału w zyskach, a 10% było wynagradzanych na podstawie akordu lub innej formy opartej na wydajności pracy [Eurofound, 2017, s. 99]. W związku z powyższym powstaje pytanie: czy w dzisiejszych czasach istnieją teoretyczne przesłanki do stosowania wynagrodzeń za wyniki? Jeżeli tak, to w jaki sposób należy kształtować wynagrodzenia zależne do wyników?

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie teoretycznych przesłanek stosowania wynagrodzeń za wyniki i zasad ich kształtowania, których należy przestrzegać, aby wynagrodzenia były skutecznym środkiem motywowania pracowników do wzrostu wydajności pracy. Chodzi o praktyczne reguły, które byłyby pomocne zarządzającym w projektowaniu i wykorzystywaniu systemu wynagradzania pracowników. Na podstawie analizy publikacji dotyczących motywowania pracowników ustalono, że zależność wynagrodzeń od wyników pracy przewiduje pięć teorii. Są wśród nich

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, wieslaw.golnau@ug.edu.pl

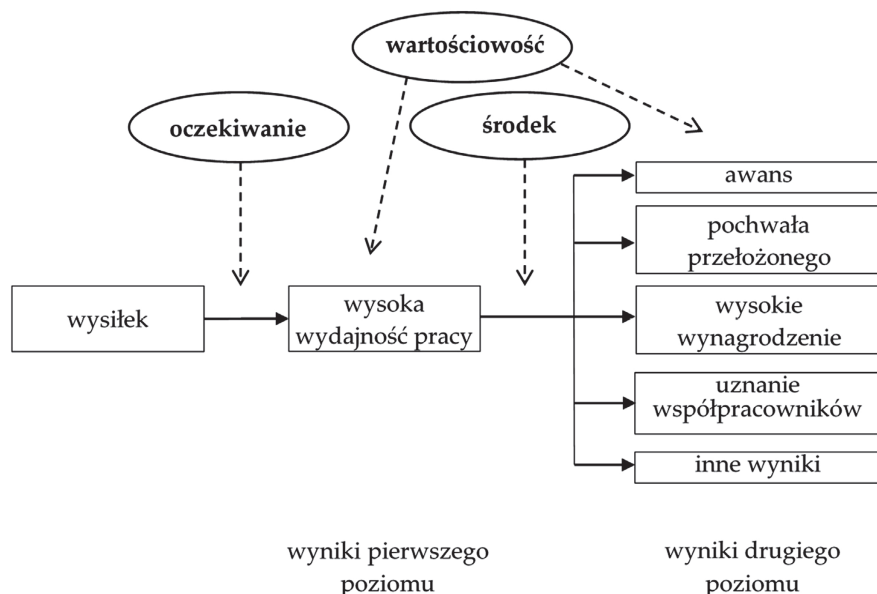
cztery psychologiczne teorie procesu, tzn. oczekiwań, sprawiedliwości, wzmocnienia i ustalania celów, i jedna teoria ekonomiczna, tj. teoria agencji. Ze względu na ograniczenia edytorskie w tym artykule poddano analizie trzy spośród pięciu wymienionych teorii, tj. teorię oczekiwań, sprawiedliwości i wzmocnienia. Dwie dalsze teorie będą przedmiotem analizy w drugiej części tego artykułu. Do przygotowania opracowania wykorzystano krytyczną analizę literatury z zakresu psychologii i ekonomii.

## 1. Teoria oczekiwań

Pierwotne koncepcje modelu oczekiwań można znaleźć w publikacjach K. Lewina [1938], W. Edwardsa [1954, s. 380–417], J.B. Rottera [1955, s. 245–268], H. Peak [1955, s. 149–188], D. Davidsona i innych [1957], B.S. Georgopoulou i innych [1957, s. 345–353], J.W. Atkinsona [1958, s. 288–305] i E.C. Tolmana [1959, s. 92–157]. Największy rozgłos zyskał jednak model V.H. Vrooma opublikowany w książce z 1964 r., którą ponownie wydano m.in. w 1995 r. [Vroom, 1995]. Vroom jako pierwszy wykorzystał bowiem poznawczo zorientowane założenia do sformułowania teorii motywacji do pracy [Sheridan i inni, 1974, s. 507–522]. Zgodnie z jego teorią oczekiwań, zwaną również teorią VIE (od pierwszych liter słów *valence*, *instrumentality* i *expectancy*), ludzie, podejmując określone działania, biorą pod uwagę ich spodziewane rezultaty.

Konstrukcję teorii oczekiwań tworzą trzy kategorie: oczekiwanie, środek i wartościowość (rys. 1). Wyniki różnych działań zależą od wyborów ludzi, ale i od czynników pozostających poza ich kontrolą. Z tego względu podejmowanie decyzji wiąże się z większym bądź mniejszym ryzykiem. Gdy jednostka decyduje się na określone działania, których wyniki są niepewne, jej zachowanie jest warunkowane nie tylko własnymi preferencjami w zakresie tych wyników, ale również prawdopodobieństwem, z jakim jednostka spodziewa się je uzyskać. Postrzegane przez jednostkę prawdopodobieństwo uzyskania określonego wyniku  $V$ . Vroom nazywa oczekiwaniem. Stwierdza, że jest ono chwilowym przekonaniem dotyczącym prawdopodobieństwa, z jakim po określonym działaniu nastąpi dany wynik. Oczekiwanie można opisywać za pomocą ich siły. Minimalną siłę wykazuje subiektywna pewność, że dane działanie nie doprowadzi do określonego wyniku. Oczekiwanie przybiera wówczas wartość 0. Natomiast maksymalną siłę cechuje subiektywna pewność, że pewne działanie doprowadzi do określonego wyniku. W tym przypadku oczekiwanie przybiera wartość 1. Oczekiwanie osiąga zatem wartość w przedziale od 0 do 1 [Vroom, 1995, s. 20–21].

## Rysunek 1. Istota teorii oczekiwań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Vroom, 1995].

Oczekiwanie dotyczy związku pomiędzy działaniem a wynikiem. Chodzi tu o wynik stanowiący bezpośredni rezultat działania człowieka. Jest on określany jako wynik pierwszego poziomu. Na przykład działanie polegające na pracy z odpowiednim wysiłkiem prowadzi do spodziewanego wyniku w postaci wysokiej wydajności pracy. Wyniki pierwszego poziomu umożliwiają osiągnięcie wyników drugiego poziomu. Na przykład wysoka wydajność pracy umożliwia osiągnięcie wysokiego wynagrodzenia. Związek łączący wyniki pierwszego i drugiego poziomu nazywamy środkiem. Jest on postrzegany przez jednostkę prawdopodobieństwem, z jakim wynik pierwszego poziomu prowadzi do osiągnięcia wyniku drugiego poziomu. Środek przyjmuje wartości z przedziału od  $-1$  do  $1$ . Jest równy  $-1$ , gdy jednostka wierzy, że osiągnięcie wyniku drugiego stopnia jest pewne bez wyniku pierwszego stopnia i niemożliwe wraz z nim. Wynosi  $1$ , gdy dana osoba uważa, iż wynik pierwszego poziomu jest koniecznym i wystarczającym warunkiem do osiągnięcia wyniku drugiego stopnia [Vroom, 1995, s. 21].

Każda osoba ma określone preferencje dotyczące wyników działań lub stanów natury. Mając do wyboru dwa możliwe wyniki –  $x$  i  $y$ , możemy preferować wynik  $x$  lub wynik  $y$ , albo być obojętni w zakresie jednego z tych wyników. Preferencje dotyczące określonych wyników nazywamy wartościowością. Jest ona afektywną orientacją w kierunku konkretnych wyników i może przybierać szeroki zakres dodatnich i ujemnych wartości.

Dany wynik jest pozytywnie wartościowościowy, gdy jednostka preferuje osiągnięcie go od nieosiągnięcia go. Wynik ma zerową wartościowość, gdy jednostka jest obojętna co do jego osiągnięcia lub nieosiągnięcia. Określony wynik może mieć również ujemną wartościowość, gdy dana osoba preferuje nieosiągnięcie go od jego osiągnięcia. V. Vroom odróżnia przy tym wartościowość danego wyniku dla określonej osoby od wartości tego wyniku dla tej osoby. Jednostka może pragnąć zdobyć pewien obiekt, ale jednocześnie czerpać niewiele satysfakcji z jego uzyskania. W odwrotnej sytuacji znajdzie się osoba, która będzie starała się uniknąć danego obiektu, który później przyniesie jej dużo satysfakcji. Wartościowość jest przewidywaną satysfakcją z określonego wyniku, natomiast wartość jest rzeczywistą satysfakcją, którą wynik ten dostarcza jednostce. W każdym czasie mogą istnieć znaczne rozbieżności pomiędzy wartościowością a wartością [tamże, s. 18].

Jest wiele wyników o pozytywnej lub negatywnej wartościowości, które same w sobie nie są postrzegane jako satysfakcjonujące lub niesatysfakcjonujące. Siła odczuwanego przez jednostkę pożądania lub niechęci do danego wyniku nie jest oparta na jego wewnętrznych cechach, ale na przewidywanej satysfakcji lub niezadowoleniu związanemu z innymi wynikami, do których zgodnie z oczekiwaniami ten wynik prowadzi [tamże, s. 18]. Na przykład ludzie pragną pracować wydajnie, bo spodziewają się, że to prowadzi do wysokich wynagrodzeń. Wprawdzie niektórzy ludzie mogą postrzegać pieniądze przez pryzmat ich wewnętrznej wartości i czerpać satysfakcję z samego faktu gromadzenia bogactwa, jednak dla większości ludzi są one jedynie środkiem prowadzącym do uzyskania wielu innych wyników przynoszących im satysfakcję [Mullins, 2010, s. 270]. Tym samym wartościowość uzyskuje się w wyniku jej spodziewanych związków z ostatecznymi skutkami [Vroom, 1995, s. 18].

Motywację V. Vroom pojmował jako siłę zdolną skłonić jednostkę do wykonywania określonych czynności. Można ustalić jej wielkość ( $M$ ) jako sumę produktów wartościowości wszystkich wyników ( $W$ ) pomnożoną przez siłę oczekiwań, że dane działanie spowoduje osiągnięcie tych wyników ( $O$ ), co możemy zapisać w następujący sposób:

$$M = \sum_{j=1}^n W_j O_j$$

Jeżeli wartościowość lub oczekiwanie przybiorą wartość równą zero, motywacja będzie wynosiła zero [Vroom, 1995, s. 21–22; Mullins, 2010, s. 271; Lawler, Suttle, 1973, s. 482].

Koncepcja teorii oczekiwań V. Vrooma była rozwijana i modyfikowana przez innych specjalistów. Swoje modele oczekiwań opublikowali m.in. E.E.



Lawler i L.W. Porter [1967, s. 122–142], L.W. Porter i E.E. Lawler [1968], G. Grean [1969, s. 1–25], E.E. Lawler [1971], H.P. Dachler i W.H. Mobley [1973, s. 397–418] oraz D.A. Nadler i E.E. Lawler [1977, s. 26–38]. Mimo pewnych rozbieżności pomiędzy nimi, szczególnie w zakresie stosowanej terminologii, są one zbieżne pod względem podstawowych założeń. Zgodnie z nimi wynagrodzenia mogą motywować pracowników do wzrostu wydajności pracy. Wysoka wydajność pracy jest bowiem środkiem, za pomocą którego pracownicy mogą uzyskać wysokie wynagrodzenia, a te z kolei są środkiem do zdobycia wielu dóbr przynoszących im satysfakcję. Jednakże aby uzyskać wysoki poziom motywacji do wzrostu wydajności pracy, kierownictwo podmiotu gospodarczego powinno zapewnić odpowiednie warunki pracy, w tym w szczególności [por. Gerhart, Rynes, 2003, s. 124; Hellriegel, Slocum, 2011, s. 179]:

- 1) obowiązki i oczekiwane od pracowników wyniki powinny być jasno określone i przez nich rozumiane;
- 2) pracownicy muszą mieć wpływ na oczekiwane od nich wyniki, muszą posiadać niezbędne cechy i środki, aby byli w stanie je osiągnąć;
- 3) kierownictwo musi wspierać pracowników w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych wyników;
- 4) wyniki poszczególnych pracowników muszą być dokładnie mierzone za pomocą zrozumiałych procedur;
- 5) wynagrodzenia poszczególnych pracowników muszą zależeć od faktycznie uzyskiwanych przez nich wyników i być naliczane według zrozumiałych przez nich zasad;
- 6) składniki wynagrodzeń zależne od wyników muszą być na tyle wysokie, aby były odbierane przez pracowników jako atrakcyjne nagrody, o które warto zabiegać.

## 2. Teoria sprawiedliwości

Za twórcę teorii sprawiedliwości uznaje się J.S. Adamsa. Jej założenia opublikował w rozdziale monografii z 1965 r. [Adams, 1965, s. 267–299]. Koncepcję teorii oparł na pojęciach względnej depriwacji i względnej gratyfikacji rozwiniętych przez S.A. Stouffera i innych [1949], pojęciu sprawiedliwości dystrybutywnej sformułowanemu przez G.C. Homansa [1961] i poznawczej teorii dysonansu opracowanej przez L. Festingera [1957]. Teoria sprawiedliwości opisuje zachowanie jednostek zaangażowanych w społeczną wymianę. Gdy dochodzi do jakiegokolwiek wymiany, jednostki oceniają, czy była ona sprawiedliwa, porównując stosunek własnych wyników do nakładów ze stosunkiem wyników do nakładów innego podmiotu.

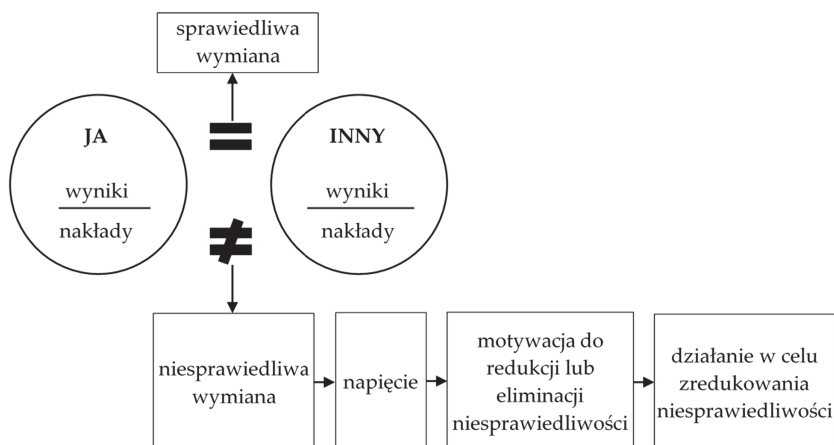
W proces społecznej wymiany każda jednostka angażuje pewne postrzegane przez siebie nakłady, a w zamian oczekuje określonych wyników.

W przypadku wymiany pracy nakładami są: wykształcenie, inteligencja, doświadczenie, umiejętności, cechy demograficzno-społeczne, wysiłek wkładany w pracę, zaangażowanie. Natomiast wyniki obejmują: wynagrodzenie za pracę, świadczenia socjalne i inne pozapłacowe świadczenia związane z pracą, status zawodowy i jego symbole, bezpieczeństwo pracy, uznanie przełożonych czy nawet możliwość parkowania samochodu w uprzywilejowanym miejscu. Wyniki mogą mieć również negatywną wartościowość, np. złe warunki pracy, monotonna praca albo niepewna przyszłość. Zwykle wymianie podlega jednocześnie wiele nakładów i wyników, a każdy element wymiany posiada wagę odpowiednią do postrzeganego przez jednostkę znaczenia tego elementu [Adams, 1965, s. 276–279].

Podmiotem, do którego porównuje się dana jednostka, może być osoba dokonująca z nią wymiany lub osoba (np. inny pracownik) dokonująca wymiany z trzecią stroną (np. pracodawcą), która równocześnie wymienia się z jednostką. Do porównań może zostać przyjęty również podmiot, który nie wymienia się z jednostką (ani ze wspólną trzecią stroną), ale jest przez jednostkę postrzegany jako porównywalny (np. pracodawca z tego samego obszaru gospodarki lub regionu geograficznego kraju). Niekiedy do porównań jednostka przyjmuje inną znaną sobie osobę, wykonującą inny zawód lub pełniącą inną rolę społeczną, a nawet siebie samą z przeszłości (np. gdy pracowała u innego pracodawcy) lub grupę osób o pewnych cechach [Adams, 1965, s. 281].

Jednostka uznaje wymianę za sprawiedliwą, gdy postrzegany przez nią własny stosunek wyników do nakładów jest równy stosunkowi wyników do nakładów podmiotu przyjętego do porównań. Na przykład jednostka wprawdzie postrzega swoje wynagrodzenie za pracę i inne wyniki związane z pracą za niższe niż porównywanego do siebie innego pracownika, ale jednocześnie uznaje je za proporcjonalne do niższych własnych nakładów w postaci zaangażowanych kwalifikacji, czasu pracy, wkładanego wysiłku w porównaniu do wybranego innego pracownika. Natomiast jeżeli postrzegany stosunek wyników do nakładów jednostki w porównaniu do postrzeganego stosunku wyników do nakładów wybranego podmiotu jest niższy lub wyższy, jednostka uzna wymianę za niesprawiedliwą. Ten nieprzyjemny stan emocjonalny prowadzi do uczucia napięcia u jednostki, które jest proporcjonalne do wielkości postrzeganego niesprawiedliwości. To uczucie z kolei wyzwoli u jednostki motywację do zredukowania niesprawiedliwości lub osiągnięcia sprawiedliwości (rys. 2). Siła motywacji będzie zależała od wielkości doświadczonej niesprawiedliwości [tamże, s. 280–283].

## Rysunek 2. Istota teorii sprawiedliwości



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Adams, 1965, s. 267–299].

W celu zredukowania niesprawiedliwości jednostka może podjąć następujące działania [tamże, s. 283–295]:

- 1) zmienić swoje nakłady poprzez ich odpowiedni wzrost lub spadek, np. może zwiększyć wysiłek w pracy lub zmniejszyć liczbę godzin spędzonych w pracy;
- 2) zmienić swoje wyniki, zarówno przez ich wzrost lub spadek, bez jednoczesnej zmiany nakładów, np. może ubiegać się o zmianę dotychczasowych warunków pracy lub zrezygnować z pewnych symboli związanych ze statusem zawodowym;
- 3) zniekształcić poznawczo swoje wyniki lub nakłady, które pierwotnie przyjęła do porównań, aby dojść do wniosku, że ich znaczenie jest inne niż początkowo przyjmowała, np. może uznać, że jej kwalifikacje wcale nie są niższe od porównywanego podmiotu, jak wcześniej oceniła, lub praca przełożonego wymaga więcej wyrzeczeń niż pierwotnie sądziła;
- 4) opuścić pole, aby zerwać dotychczasowe społeczne związki, np. może zrezygnować z dotychczasowej pracy lub poprosić o przeniesienie do innej jednostki organizacyjnej;
- 5) oddziaływać na innych, aby zmienić lub poznawczo zniekształcić nakłady i wyniki porównywanego podmiotu albo próbować zmusić go do opuszczenia pola, np. może poprosić podmiot oceny, aby pracował wolniej lub uznać, że wbrew pierwotnym sądom pracuje on ciężko przez cały rok;
- 6) zmienić dotychczasowy podmiot porównań, gdy jednostka i ten podmiot dokonują wymiany z trzecią stroną, np. gdy dotychczasowy

podmiot oceny z tym samym stosunkiem wyników do nakładów co jednostka bez wyraźnego wzrostu nakładów uzyska wzrost wynagrodzeń, jednostka może uznać go za osobę należącą do wyższego poziomu organizacyjnego i przyjąć do porównań osobę z poziomu, do którego sama należy.

Na podstawie analizy założeń teorii sprawiedliwości należy stwierdzić, że za pomocą wynagrodzeń można motywować pracowników do wzrostu wydajności pracy. Będzie to możliwe, gdy pracownicy będą postrzegać wynagrodzenia jako sprawiedliwe. Aby tak się stało zarządzający daną organizacją powinni [por. Bergmann, Scarpello, 2001, s. 116–118; Fall, Rousel, 2014, s. 202]:

- 1) stworzyć spójny wewnętrznie system wynagradzania pracowników oparty na racjonalnych kryteriach ich różnicowania, które będą znane i akceptowane przez zatrudnionych;
- 2) wynagradzać poszczególnych pracowników proporcjonalnie do ich faktycznych nakładów pracy i uzyskiwanych przez nich wyników;
- 3) jasno określać i komunikować wymagania stawiane pracownikom;
- 4) dokładnie rejestrować wyniki uzyskiwane przez poszczególnych pracowników za pomocą odpowiednio dobranych miar;
- 5) ustalać stawki płac adekwatne do stawek obowiązujących na rynku pracy;
- 6) udzielać wyczerpujących informacji pracownikom na temat nakładów pracy i wyników, uwzględniać uzasadnione skargi i postulaty oraz konsultować z nimi przyszłe decyzje.

### 3. Teoria wzmocnienia

Za twórcę teorii wzmocnienia uważany jest B.F. Skinner, będący przedstawicielem behawioryzmu w psychologii. Poszukiwał on wytłumaczenia ludzkich zachowań w oddziałujących na każdego z nas warunkach otoczenia, a nie w toczących się wewnętrznych procesach mentalnych, w uczuciach, myślach czy innych stanach umysłu. Nie badał zjawiska świadomości, a zajmował się ustaleniem związków łączących bodźce płynące ze środowiska zewnętrznego i reakcje organizmu wyrażające się w obserwowanych zachowaniach ludzi i zwierząt. B.F. Skinner wykorzystał wyniki badań E.L. Thorndike'a, w tym sformułowane przez niego prawo efektu, zgodnie z którym reakcje dające satysfakcjonujący efekt w danej sytuacji będą w przyszłości bardziej prawdopodobne w podobnej sytuacji, a reakcje wywołujące dyskomfort w danej sytuacji będą w przyszłości mniej prawdopodobne w podobnej sytuacji [Thorndike, 1911, s. 244]. Sam zaproponował koncepcję warunkowania sprawczego, nazywaną inaczej warunkowaniem instrumentalnym (*operant conditioning*) [Skinner, 1953,

s. 62–66]. Zakłada ona bezpośrednią zależność zachowania od jego konsekwencji, powstającą dzięki procesowi uczenia się. Zachowania prowadzące do przyjemnych skutków odznaczają się dużym prawdopodobieństwem powtórzeń, a zachowania powodujące nieprzyjemne skutki charakteryzują się małym prawdopodobieństwem powtórzeń. W związku z tym poprzez warunkowanie zachowań można na nie wpływać. Zachowania, które da się kontrolować poprzez następujące po nich bodźce, B.F. Skinner nazwał zachowaniami sprawczymi (*operants*) [tamże, s. 66].

Zachowania można warunkować za pomocą pozytywnych wzmocnień, negatywnych wzmocnień, karania i wygaszania. Pozytywne i negatywne wzmocnienia zwiększają prawdopodobieństwo lub częstotliwość następujących po nich zachowań. Natomiast karanie i wygaszanie zmniejszają prawdopodobieństwo, częstotliwość warunkujących je zachowań. Pozytywne wzmocnienie polega na zapewnieniu przyjemnych skutków po wystąpieniu oczekiwanego zachowania. Istnieją pierwotne czynniki wzmacniające, takie jak jedzenie i picie, których wartość znamy niezależnie od naszych doświadczeń, oraz wtórne czynniki wzmacniające, do których możemy zaliczyć pochwałę, uznanie, awans i pieniądze. Uzyskują one siłę oddziaływania poprzez kojarzenie ich z pierwotnymi czynnikami wzmacniającymi lub innymi wtórnymi czynnikami wzmacniającymi. Na przykład pieniądze zyskują swoją wartość, gdy służą do zakupu potrzebnych nam produktów. Trzeba jednak zaznaczyć, że aby nagrodę można było uznać za czynnik wzmacniający, musi prowadzić do wzrostu częstotliwości oczekiwanych zachowań [tamże, s. 73 i nast.].

Negatywne wzmocnienie polega na warunkowaniu zachowania poprzez usunięcie nieprzyjemnego bodźca po wystąpieniu oczekiwanego zachowania. Niekiedy negatywne wzmocnienie mylone jest z karaniem, gdyż w przypadku obu warunkowań wykorzystuje się negatywne bodźce. Karanie polega jednak nie na usunięciu, ale na dostarczeniu nieprzyjemnego bodźca, np. w postaci nagany, upomnienia czy zwolnienia z pracy, po wystąpieniu określonego zachowania. Dany bodziec można uznać za karę tylko wtedy, gdy zmniejsza częstotliwość określonego zachowania. Wygaszanie sprowadza się do zaprzestania dostarczania pozytywnego bodźca, aby doprowadzić do zmniejszenia częstotliwości lub ustania określonego zachowania sprawczego. Na przykład zaprzestanie nagradzania pracowników za określone osiągnięcia zostanie przez nich zauważone i wcześniej czy później przestaną podejmować działania ukierunkowane na ich osiągnięcie. B.F. Skinner opowiadał się za powszechnym stosowaniem pozytywnego wzmocnienia. Natomiast karanie jego zdaniem może być wprawdzie skuteczne w pewnych sytuacjach, gdyż natychmiastowo wpływa na zmniejszenie występowania niepożądanych zachowań,

jednakże szczególnie długotrwałe karanie powoduje wiele negatywnych konsekwencji, takich jak nawrót niechcianych zachowań, gniew, agresja, strach czy wysoka płynność zatrudnienia [por. Patten, 1977, s. 144; Hellriegel, Slocum, 2011, s. 141–144]. Z tego względu jeżeli jest to możliwe należy rezygnować z karania na rzecz innych rozwiązań w zakresie warunkowania zachowań [Skinner, 1953, s. 182–193].

Zachowanie warunkowane jest nie tylko przez sam fakt pojawienia się bodźców, ale i przez rozkład w czasie i częstość podawania bodźców. Schemat, zgodnie z którym podawane jest wzmocnienie, nazywamy rozkładem wzmocnienia (*schedule of reinforcement*). Istnieją dwa podstawowe rodzaje rozkładów wzmocnień – ciągły i sporadyczny (okresowy) [Skinner, 1953, s. 94–106; Ferster, Skinner, 1957]. Rozkład ciągły polega na podawaniu wzmocnienia po każdym oczekiwanym zachowaniu. To rozwiązanie sprzyja szybkiemu uczeniu nowych zachowań, ale zmusza do ciągłego śledzenia i reagowania na zachowanie danej jednostki, a zaprzestanie podawania bodźca powoduje szybkie wygaśnięcie oczekiwanych zachowań. Tych wad nie posiadają sporadyczne rozkłady wzmocnień, które polegają na dostarczaniu bodźców po pewnej liczbie oczekiwanych zachowań, a nie po każdym z nich. Według kryterium decydującego o dostarczeniu bodźca możemy je podzielić na zależne od upływu czasu (interwałowe) i zależne do liczby zaobserwowanych oczekiwanych zachowań (stosunkowe). Natomiast według częstości dostarczania bodźca wyróżniamy stałe rozkłady wzmocnień i zmienne rozkłady wzmocnień. Wykorzystując jednocześnie oba kryteria, uzyskujemy cztery następujące rodzaje sporadycznych rozkładów:

- o stałych odstępach czasu (*fixed interval*), który przewiduje dostarczenie bodźca po pierwszym oczekiwanym zachowaniu, ale dopiero po upływie zawsze takiego samego czasu od ostatniego wzmocnienia;
- o zmiennych odstępach czasu (*variable interval*), który polega na podawaniu bodźca po pierwszym oczekiwanym zachowaniu odnotowanym po upływie zmieniającego się okresu, zbliżonego do pewnej przeciętnej długości;
- o stałych proporcjach (*fixed ratio*), który zakłada dostarczenie bodźca po stałej, jednakowej liczbie oczekiwanych zachowań;
- o zmiennych proporcjach (*variable ratio*), co oznacza, że bodziec podawany jest po określonej liczbie oczekiwanych zachowań, która zmienia się w pewnych granicach i jest zbliżona do wyznaczonej wielkości przeciętnej.

Każdy ze schematów wzmocnienia będzie spełniał swoje zadanie tylko wtedy, gdy zostanie odpowiednio dobrany do celów, jakim ma służyć, i warunków, w jakich ma zostać wykorzystany. Dla skutecznego

warunkowania zachowań ważne jest również, aby wzmocnienie zostało podane niezwłocznie po oczekiwanym zachowaniu wyznaczonym w danym schemacie. Wówczas skala oddziaływania bodźca będzie największa.

Teoria opracowana przez B.F. Skinnera znalazła zastosowanie w różnych obszarach nauki i była rozwijana przez wielu specjalistów. W tym gronie można wymienić takie osoby zajmujące się problematyką zarządzania, jak: W.R. Nord [1969, s. 375–401], M. Sorcher [1971, s. 401–402], F. Luthans i D.D. White [Luthans, White, 1971, s. 41–47; Luthans, 1973], E.E. Adam i W.E. Scott [Adam, Scott, 1971, s. 175–193] czy W.C. Hamner i E.P. Hamner [Hamner, Hamner, 1976, s. 3–21]<sup>1</sup>. Ci ostatni zaproponowali wykorzystanie teorii wzmocnienia do działań ukierunkowanych na wzrost wydajności pracy zespołu pracowników. Projekt takich rozwiązań ujęli w trzech etapach [Hamner, Hamner, 1976, s. 5]:

1. Wybór czynników wzmacniających o wystarczającej sile i odpowiednio trwałych, aby można było ustalić i ugruntować pożądane zachowania (np. płace).
2. Zaprojektowanie warunkowań w taki sposób, aby zdarzenia wzmacniające były zależne od oczekiwanego poziomu wydajności.
3. Zaprojektowanie warunkowań w taki sposób, aby uzyskać niezawodne procedury wywoływania oczekiwanych zachowań.

Ponadto zaproponowali sześć następujących zasad wykorzystania techniki warunkowania sprawczego [tamże, s. 6–8]:

1. Nie przydzielaj wszystkim nagród w tej samej wysokości, zróżnicuj je stosownie do stosunku osiągniętej wydajności do ustalonych celów lub standardów.
2. Brak reakcji na zachowania powoduje określone konsekwencje wzmacniające. Zarządzający muszą dokładnie zbadać wpływ podejmowanych przez nich działań i zaniechania tych działań na wydajność pracy zatrudnionych osób.
3. Powiedz pracownikom, które zachowania będą wzmacniane.
4. Powiedz poszczególnym osobom, co robią źle. Zarządzający nigdy nie powinni wykorzystywać wygaszania i karania jako jedynych sposobów modyfikacji zachowań, a jedynie w połączeniu z pozytywnymi wzmocnieniami.
5. Nie karz pracownika w obecności innych, gdyż to prowadzi do negatywnych skutków dla ukaranego i jego współpracowników, co w efekcie może skutkować spadkiem wydajności pracy.
6. Nie odbieraj pracownikowi należnej mu nagrody, postępuj tak, aby konsekwencje były odpowiednie do zachowania pracownika. Zbyt wysoka nagroda spowoduje, że pracownik poczuje się winny

<sup>1</sup> Ich wkład w rozwój teorii wzmocnienia omówił J.B. Miner [2005, s. 115–117].

i zwiększy wydajność pracy. Zbyt niska nagroda spowoduje, że pracownik będzie rozgniewany i zacznie szukać lepszego miejsca pracy.

Biorąc pod uwagę ogół założeń teorii wzmocnienia, należy stwierdzić, że wynagrodzenia za pracę mogą pobudzać pracowników do wzrostu wydajności pracy. Aby tak się rzeczywiście stało, zarządzający powinni kierować się następującymi wskazówkami:

- 1) oczekiwane od pracowników wyniki należy dokładnie ustalić, a od stopnia ich osiągnięcia uzależnić konkretne składniki wynagrodzeń w wysokości adekwatnej do oczekiwań pracowników;
- 2) wynagradzać wszystkie wyniki istotne dla realizacji celów organizacji;
- 3) wszędzie gdzie to możliwe stosować pozytywne kryteria przyznawania wynagrodzeń, a negatywne (tzw. reduktory) ograniczać do niezbędnego minimum;
- 4) jasno komunikować pracownikom oczekiwane od nich wyniki i na bieżąco dostarczać im informacji o faktycznym stopniu ich osiągnięcia;
- 5) wypłacać poszczególnym pracownikom wynagrodzenia w zróżnicowanej wysokości, w odpowiadającej relacji oczekiwanych do rzeczywistych wyników, nie obniżać wynagrodzeń z błahych powodów;
- 6) ograniczyć okres oczekiwania na wynagrodzenia po osiągnięciu wyznaczonych wyników do niezbędnego minimum.

## Zakończenie

Trzy omówione teorie – oczekiwań, sprawiedliwości i wzmocnienia – kładą nacisk na inne aspekty naszego życia. Dlatego w różny sposób tłumaczą zachowanie człowieka. Teoria oczekiwań zakłada, że ludzie, podejmując decyzję o wielkości wysiłku wkładanego w pracę, biorą pod uwagę prawdopodobieństwo uzyskania preferowanych wyników, a te oceniają na podstawie przewidywanej satysfakcji, do której mają one prowadzić. Zgodnie z teorią sprawiedliwości każdy z nas ocenia społeczną wymianę, w której uczestniczy, poprzez porównanie stosunku własnych wyników do nakładów ze stosunkiem wyników do nakładów innego podmiotu. Jeżeli to porównanie wykazuje nierównowagę, podejmujemy różne działania mające doprowadzić do jej zniwelowania. Teoria wzmocnienia przewiduje, że nasze zachowania są kształtowane w wyniku uczenia się. Jeżeli konsekwencje określonego zachowania są dla nas przyjemne, z dużym prawdopodobieństwem będzie ono powtarzane, a jeżeli są nieprzyjemne – istnieje małe prawdopodobieństwo jego powtarzania. Dlatego na zachowania można wpływać.



Na podstawie analizowanych teorii można wskazać wiele zasad, którymi powinni kierować się menedżerowie projektujący i wykorzystujący systemy wynagradzania pracowników według wyników. Pomimo iż teorie te stanowią odrębne koncepcje, niektóre zasady są wspólne dla nich wszystkich. Do zasad tych należy zaliczyć:

- 1) jednoznaczne formułowanie i komunikowanie oczekiwanych od pracowników wyników;
- 2) przyjęcie racjonalnych i akceptowanych przez pracowników kryteriów ustalania płac;
- 3) ustalanie wysokości wynagrodzeń na podstawie rzeczywistych, dobrze zmierzonych wyników uzyskiwanych przez poszczególnych pracowników.

Są też zasady specyficzne dla każdej z trzech analizowanych teorii. Biorąc pod uwagę teorię oczekiwań, istotne jest, aby zarządzający wspierali pracowników w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych wyników, a składniki wynagrodzeń zależne od wyników były ustalane na dostatecznie wysokim poziomie, odbieranym przez pracowników jako atrakcyjny. Zgodnie z teorią sprawiedliwości, ustalając płace, należy wziąć pod uwagę stawki obowiązujące na rynku pracy, a zarządzający powinni informować pracowników o ponoszonych przez nich nakładach pracy i uzyskiwanych wynikach, a także włączyć ich w podejmowanie decyzji. Natomiast z teorii wzmocnienia wynika, że wynagrodzenia powinny zależeć od wszystkich wyników istotnych dla osiągnięcia celów organizacji, przede wszystkim należy stosować pozytywne kryteria różnicowania płac, a czas oczekiwania na wypłatę wynagrodzenia po osiągnięciu wyznaczonych wyników należy skrócić do minimum.

## Literatura

- Adam E.E., Scott W.E. (1971), *The Application of Behavioral Conditioning Procedures to the Problems of Quality Control*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 14, No. 2.
- Adams J.S. (1965), *Inequity in Social Exchange*, w: L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Academic Press, New York.
- Atkinson J.W. (1958), *Towards Experimental Analysis of Human Motivation in Terms of Motives, Expectancies, and Incentives*, w: J.W. Atkinson (ed.), *Motives in Fantasy, Action, and Society*, D. Van Nostrand Company, Princeton.
- Bergmann T.J., Scarpello V.G. (2001), *Compensation Decision Making*, Fourth Edition, Harcourt College Publishers, Orlando.
- Borkowska S. (2001), *Strategia wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

- Dachler H.P., Mobley W.H. (1973), *Construct Validation of an Instrumentality-Expectancy-Task-Goal Model of Work Motivation: Some Theoretical Boundary Conditions*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 58, No. 3.
- Davidson D., Suppes P., Siegel S. (1957), *Decision Making: An Experimental Approach*, Stanford University Press, Stanford.
- Edwards W. (1954), *The Theory of Decision Making*, „Psychological Bulletin”, Vol. 51, No. 4.
- Eurofound (2017), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 updated)*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Fall R., Roussel P. (2014), *Compensation and Work Motivation: Self-Determination Theory and the Paradigm of Motivation Through Incentives*, w: M. Gagne (ed.), *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, Oxford University Press, New York.
- Ferster C.B., Skinner B.F (1957), *Schedules of Reinforcement*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, Evanston.
- Georgopoulos B.S., Mahoney G.M., Jones Jr. N.W. (1957), *A Path-Goal Approach to Productivity*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 41, No. 6.
- Gerhart B., Rynes S.L. (2003), *Compensation: Theory, Evidence, and Strategic Implications*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Green G. (1969), *Instrumentality Theory of Work Motivation: Some experimental Results and Suggested Modifications*, „Journal of Applied Psychology Monograph”, Vol. 53.
- Hamner W.C., Hamner E.P. (1976), *Behavior Modification on the Bottom Line*, „Organizational Dynamics”, Vol. 4, No. 4.
- Hellriegel D., Slocum Jr. J.W. (2011), *Organizational Behavior*, Thirteenth Edition, South-Western Cengage Learning, Mason.
- Homans G.C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt, Brace, New York.
- Lawler E.E. (1971), *Pay and Organizational Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Lawler E.E., Porter L.W. (1967), *Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 2, No. 2.
- Lawler E.E., Suttle J. (1973), *Expectancy Theory and Job Behavior*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 9, No. 3.
- Lewin K. (1938), *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*, Duke University Press, Durham.
- Luthans F. (1973), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Luthans F., White D.D. (1971), *Behavioral Modification: Application to Manpower Management*, „Personnel Administration”, Vol. 34, No. 4.
- Miner J.B. (2005), *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E Sharpe, Armonk.
- Mullins L.J. (2010), *Management and Organisational Behaviour*, Ninth Edition, Pearson, Harlow.

- Nadler D.A., Lawler E.L. (1977), *Motivation: A Diagnostic Approach*, w: J.R. Hackman, E.E. Lawler, L.W. Porter (eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, New York.
- Nord W.R. (1969), *Beyond the Teaching Machine: The Neglected Area of Operant Conditioning in the Theory and Practice of Management*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 4, No. 4.
- Patten T. (1977), *Employee Compensation, and Incentive Plans*, The Free Press, New York.
- Peak H.(1955), *Attitude and Motivation*, w: M.R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Porter L.W., Lawler E.E. (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, Homewood.
- Rotter J.B. (1955), *The Role of the Psychological Situation in Determining the Direction of Human Behavior*, w: M.R. Jones (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, Lincoln.
- Sheridan J.E., Sloeum Jr. J.W., Richards M.D. (1974), *Expectancy Theory as a Lead Indicator of Job Behavior*, „Decision Sciences”, Vol. 5, No. 3.
- Skinner B.F. (1953), *Science and Human Behavior*, The Free Press, New York.
- Sorcher M. (1971), *A Behavior Modeling Approach to Supervisory Training*, „Professional Psychology”, Vol. 2.
- Stouffer S.A., Suchman E.A., Devinney L.C., Star S.A., Williams Jr. R.M. (1949), *The American Soldier: Adjustment During Army Life*, Vol. 1, Princeton University Press, Princeton.
- Thorndike E.L. (1911), *Animal Intelligence: Experimental Studies*, The Macmillan Company, New York.
- Tolman E.C. (1959), *Principles of Purposive Behavior*, w: S. Koch (ed.), *Psychology: A Study of Science*, Vol. 2, McGraw-Hill, New York.
- Vroom V.H. (1995), *Work and Motivation*, Jossey-Boss Publishers, San Francisco.

## Streszczenie

Celem artykułu jest wskazanie teoretycznych podstaw stosowania wynagrodzeń za wyniki. Na tej podstawie ustalono zasady, które powinni stosować zarządzający, projektując i wykorzystując systemy wynagradzania pracowników. Artykuł składa się z trzech części. W pierwszej omówiono teorię oczekiwań. Druga część dotyczy teorii sprawiedliwości, a w trzeciej przedstawiono teorię wzmocnienia.

## Słowa kluczowe

wynagrodzenie, teoria oczekiwań, teoria sprawiedliwości, teoria wzmocnienia, zasady wynagradzania

## Theoretical basis and implications for pay for performance (part 1) (Summary)

The aim of the article is to indicate the theoretical basis for the application of pay for performance. On this basis, the rules that managers should use when

designing and utilizing employee compensation systems have been established. The contents of the article are divided into three sections. The first section is devoted to the expectancy theory. The second section of the article concerns the equity theory, and the third section presents the reinforcement theory.

**Keywords**

reward, expectancy theory, equity theory, reinforcement theory, implications for rewarding

**Łukasz Haromszeki\***

## **Identyfikowanie talentów przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne**

### **Wstęp**

Prezentowany tekst jest kolejnym z serii artykułów na temat różnych aspektów przywództwa organizacyjnego, ale pierwszym podejmującym problematykę formalnego – celowego i racjonalnego – wpływu organizacji na kształtowanie relacji przywódczych. W artykule skupiono się szczególnie na kwestii skutecznego identyfikowania utalentowanych przywódców jako pierwszej fazy procesu zarządzania talentami przywódczymi. Zdiagnozowanie własności przywódczych nie jest zadaniem prostym, więc samo podejmowanie prób w tym zakresie zasługuje na szczególną uwagę. Problem deficytu kwalifikacji menedżerskich i interpersonalnych, jako głównych czynników przywództwa organizacyjnego, zauważono już w cyklicznych badaniach prowadzonych w ramach Bilansu Kapitału Ludzkiego [BKL, 2014]. Zaobserwowane zjawisko wydaje się być pokłosiem specyficznego dla firm w Polsce podejścia do sukcesji i rozwoju pracowników opartego o brak wzajemnego zaufania oraz stosowania stylu autokratycznego [Agrotec, 2014, s. 38]. Luka kwalifikacyjna w zakresie cech i umiejętności przywódczych może być istotnym problemem rozwoju organizacji, ponieważ przywództwo organizacyjne stanowi jeden z podstawowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najbardziej charakterystycznych podejść do identyfikowania talentów przywódczych występujących w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne, a szczególnie porównanie popularności działań prowadzonych bezpośrednio w tym zakresie z innymi aktywnościami w ramach formalnego rozwijania cech i relacji przywódczych podejmowanymi w badanych firmach.

W badaniu zastosowano metody CATI i CAWI. Wyniki poddano analizie opisowej i korelacyjnej.

### **1. Wprowadzenie podstawowych pojęć**

Pierwszym terminem wymagającym doprecyzowania jest przywództwo organizacyjne. Zgodnie z opracowaną definicją przywództwo

---

\* Dr, Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, lukasz.haromszeki@ue.wroc.pl

organizacyjne jest rozumiane jako: relacja przełożonego z podwładnymi (lub współpracownikami w zależności od określonego rodzaju przywództwa organizacyjnego) ukierunkowana na osiągnięcie zamierzonych celów – a także wizji, marzeń, planów, wartości – oparta o szacunek i zaufanie do kwalifikacji przywódcy, a często również zafascynowanie nim, racjonalne lub nieracjonalne zaangażowanie w realizację współtworzonej wizji rozwoju [Haromszki, 2010].

Drugim podstawowym pojęciem jest „talent”. Przeglądając definicje talentu, zauważyć można, że dominują wśród nich zestawienia wyliczające ponadprzeciętne zdolności, uznające je za własności niezmienne lub możliwe do modyfikacji wraz ze wzrostem doświadczenia indywidualnego. Uznaje się, że w przypadku przywództwa organizacyjnego zastosowanie ma jedynie praktyczne rozumienie talentu. Przyjmuje się za Gardnerem, że utalentowany przywódca musi mieć wysoką zdolność przetwarzania różnych rodzajów informacji, zdawać sobie sprawę z własnych umiejętności, preferencji i uprzedzeń, dobrze współpracować z różnymi interesariuszami, stale zwiększać zdolności tworzenia przyszłości oraz łatwo kreować opowieści o określonej dramaturgii, w których odwołuje się do różnych rodzajów inteligencji w takich elementach, jak: egzystencjalne tematy, przestrzenna sceneria, logiczny ciąg wydarzeń, muzyczny rytm [Gardner, 2009, s. 303–304]. Zgodnie z przekonaniem, że talent przywódczy ujawnia się w rzeczywistych sytuacjach zawodowych ważne w zrozumieniu tak ujętego problemu jest odwołanie się do wiedzy i dorobku naukowego z zakresu inteligencji praktycznej [Witkowski, Stopyra, 2010; Terelak, Baczyńska, 2008; Wagner, Sternberg, 1985; Nęcka, 2003], pragmatyzmu [Tatarkiewicz, 1983] i prakseologii [Kotarbiński, 1999] oraz koncepcji przywództwa sytuacyjnego (m.in. zob. prace R. Tannenbauma i W.H. Schmidta [za: Kuc, 2006, s. 397], F. Fiedlera [za: Koźmiński, Piotrowski, 2006, s. 343], M. Evansa i R. House’a oraz V. Vrooma, P. Yetton’a i A.G. Yago [za: Griffin, 1997, s. 507–513], G.A. Yukla [1989], B.M. Bassa [1990], R.S. Lorda, R.J. Foti i C.L. DeVadera [1984], J. Zaccaro, R.J. Foti, D.A. Kenny’ego [1991], M.A. Hogga, R. Martina, K. Weeden, O. Epitropaki [2001], M. Kets de Vriesa [2008] oraz J.M. Kouzesa i B.Z. Posnera [2010]).

Trzecia ważna, a zarazem najbardziej sformalizowana, kwestia stanowiąca jeden z filarów prowadzonych badań stosowanych rozwiązań w zakresie przywództwa organizacyjnego w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne to „zarządzanie talentami”. Identyfikowanie talentów przywódczych jest pierwszym i najważniejszym etapem tzw. zarządzania talentami – formalnego, celowego i racjonalnego podejścia do weryfikacji i rozwoju posiadanego potencjału kapitału ludzkiego w zakresie umiejętności przywódczych i menedżerskich. Podstawowy problem

zarządzania talentami polega na trudności identyfikacji kandydatów do programów rozwojowych. Można bowiem przygotowywać rozwiązania dla wybitnych jednostek lub kreować przywódców z osób pozornie przeciętnych.

W literaturze naukowej i specjalistycznej z zakresu zarządzania kadrami zarządzanie talentami opisywane jest w różny sposób, w zależności od sposobu definiowania pojęcia talentu. Zarządzanie talentami może być np. działaniem skierowanym do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem rozwoju ich sprawności oraz osiągania sukcesów organizacji [Listwan, 2005, s. 21]. Oprócz powyższego definiowania zdarzają się również znacznie bardziej egalitarne podejścia do zarządzania talentami, m.in. propozycja M. Armstronga, który wspomina jedynie o procesie przyciągania, zatrzymywania, motywowania i rozwijania uzdolnionych pracowników zgodnie z potrzebami organizacji [Armstrong, 2007, s. 354]. W odniesieniu do kwestii omówionych powyżej wydaje się zasadne, aby decyzja w sprawie uznania danej osoby za utalentowanego przywódcę nosiła cechy podejścia pragmatycznego i podejmowana była w trakcie pierwszej fazy zarządzania talentami, tzw. identyfikowania utalentowanych przywódców organizacyjnych zgodnie z zapotrzebowaniem różnych szczebli i obszarów zarządzania oraz wymogów zadań i projektów krótkoterminowych. W procesie identyfikowania utalentowanych przywódców organizacyjnych, zgodnie z wybranym podejściem, osoba wybitnie uzdolniona jest nią jedynie wtedy, gdy w taki sposób odbiera ją otoczenie społeczne, natomiast ponadprzeciętność kwalifikacji musi być potwierdzona w działaniu. Ponadto trzeba mieć świadomość, że zarządzanie talentami skierowane do przywódców organizacyjnych jest obarczone dużo większym ryzykiem niż działania podejmowane w stosunku do innych potencjalnie utalentowanych pracowników. Popętnienie błędu w trakcie identyfikacji lub rozwoju talentu przywódczego może skutkować poważnymi konsekwencjami w funkcjonowaniu organizacji lub jej poszczególnych obszarów.

Zarządzanie talentami i systemowe kształtowanie warunków do przywództwa organizacyjnego ma swój specyficzny wymiar w ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi [Stor, 2011], które realizowane jest w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Badanie tego obszaru jest szczególnie ważne w kontekście obserwowanego w ostatnich latach trendu intensywnego rozwoju badań teoretycznych i empirycznych na świecie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Rezultatem obserwowanego zjawiska są liczne opracowania naukowe, których przedmiotem zainteresowania jest międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (MZZL) [Briscoe i inni,

2008; Harzing, Ruysseveldt, 2010; Poczowski, 2002 i 2015; Schroeder, 2010; Tarique i inni, 2016], czy też strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi (SMZZL) [Brewster i inni, 2011]. W tym kontekście podejmowane są też prace koncepcyjne i empiryczne, w których zasoby ludzkie traktowane są jako czynnik konkurencyjności [Dyer, 1993; Becker i inni, 2001; Huselid, Becker, 2011; Campbell i inni, 2012]. Głównym przedmiotem zainteresowania takich prac jest zwykle mierzalny wkład, jaki wnosi ZZL do organizacji [Boudreau, Cascio, 2013] oraz korelacje między różnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi konfiguracjami ZZL, które stanowią o wartości dodanej. Do tej pory prowadzono badania w zagranicznych jednostkach przedsiębiorstw międzynarodowych inwestujących w Polsce [zob. np. Listwan, Stor, 2008; Stor, 2011, Rozkwitalska, 2011; Poczowski, 2012; Białas, 2013; Przytuła, 2014; Poor i inni, 2015].

Zakres prowadzonych badań własnych przedstawia natomiast pionierską perspektywę MZZL w polskich organizacjach posiadających jednostki zagraniczne. Bardziej szczegółowa charakterystyka badań prowadzonych w tym zakresie znajduje się w następnej części niniejszego artykułu.

## 2. Metodyka i wyniki badań

Głównym celem naukowym projektu NCN nr 2016/23/b/hs4/00686, w ramach którego prowadzono między innymi diagnozowanie i analizę formalnego podejścia do identyfikowania talentów przywódczych w badanych organizacjach, jest identyfikacja i diagnoza związku pomiędzy działaniami podejmowanymi w obszarze ZZL a strukturą bezpośrednich inwestycji zagranicznych dokonywanych przez przedsiębiorstwa międzynarodowe ze względu na pozycję, jaką zajmują zasoby ludzkie wśród czynników konkurencyjności tych przedsiębiorstw. W ramach projektu dokonuje się porównania rozwiązań stosowanych w siedzibie głównej i jednostkach zagranicznych w ujęciu strategicznego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, jako współcześnie najwyższego etapu rozwoju funkcji personalnej w przedsiębiorstwach międzynarodowych.

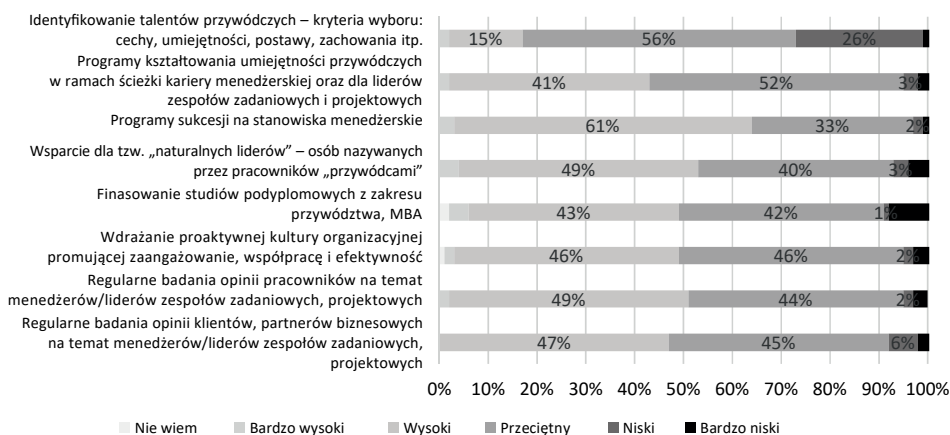
Populację badanych przedsiębiorstw stanowią niefinansowe podmioty gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadają co najmniej jedną jednostkę zagraniczną powstałą w rezultacie bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ). Do określenia ilości populacji za punkt wyjścia przyjęto raport GUS o przedsiębiorstwach niefinansowanych prowadzących działalność za granicą za rok 2014. W raporcie jest mowa o 1645 polskich podmiotach, które potwierdziły posiadanie za granicą 3703 jednostek w ponad 100 krajach. Próbę badawczą stanowi 200 central takich firm zlokalizowanych w Polsce. W badaniach po przeprowadzeniu pilotażu zastosowano technikę kwestionariuszową CATI (wywiad telefoniczny)



i CAWI (wypełnienie formularza on-line). Badanie z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza do badania różnych aspektów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne przeprowadzono w Polsce w styczniu i lutym 2018 r. Największe jednostki zagraniczne badanych firm zlokalizowane są głównie w Niemczech 30%. Mniej liczne są oddziały w Czechach – 11%, na Ukrainie i Słowacji – 8%, Wielkiej Brytanii – 5%, Rosji i Litwie – 4%, na Węgrzech, w Chinach i Holandii – 3%. Pozostałe 28% to kraje na świecie, w których znajduje się zdecydowanie mniej jednostek zagranicznych badanych firm.

Z prowadzonych badań wynika, że najważniejszym działaniem w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych jest: identyfikowanie talentów przywódczych z zastosowaniem odpowiednich kryteriów wyboru, w tym cech, umiejętności, postaw, zachowań itd. Dominujące znaczenie tego obszaru w ramach formalnego kształtowania przywództwa organizacyjnego w badanych firmach występuje zarówno na poziomie siedziby głównej (uśrednionej oceny łącznej wszystkich jednostek na świecie) (rys. 1), jak i w wybranej największej w danym przedsiębiorstwie jednostce zagranicznej (rys. 2).

**Rysunek 1. Proszę ocenić poziom rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych w porównaniu do ogólnych trendów bazujących na najlepszych praktykach na świecie w ciągu ostatnich 2 lat (2015–2017). Uśredniona ocena poziomu obejmująca łącznie wszystkie jednostki na świecie**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Poziom działań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych z perspektywy uśrednionej oceny wszystkich jednostek na świecie oceniono jako wysoki i bardzo wysoki (łącznie 82% odpowiedzi), z czego aż 26% ocen jako bardzo wysoki (rys. 1).

Drugi w kolejności istotny element formalnego podejścia do kształtowania przywództwa organizacyjnego z perspektywy uśrednionej oceny poziomu rozwiązań obejmującej łącznie wszystkie jednostki badanych firm na świecie stanowią programy kształtowania umiejętności przywódczych w ramach ścieżki kariery menedżerskiej oraz dla liderów zespołów zadaniowych (55% odpowiedzi – łącznie poziom wysoki 52% i bardzo wysoki 3%). Trzeci obszar ważnych działań w tym zakresie skupia się na regularnych badaniach opinii klientów, partnerów biznesowych na temat menedżerów/liderów zespołów zadaniowych (51% odpowiedzi – łącznie poziom wysoki 45% i bardzo wysoki 6%).

**Rysunek 2. Proszę ocenić poziom rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych w porównaniu do ogólnych trendów bazujących na najlepszych praktykach na świecie w ciągu ostatnich 2 lat (2015–2017). Ocena poziomu w wybranej jednostce zagranicznej**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W największej jednostce zagranicznej polskich firm o międzynarodowym zasięgu 80% respondentów ocenia poziom rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych jako wysoki (48%) i bardzo wysoki (32%) – rys. 2. Jest to wynik o 2% niższy niż uśredniona ocena wszystkich jednostek na świecie w tym zakresie, ale aż o 6% wyższy, jeśli porównamy jedynie poziom bardzo wysoki. W ocenie respondentów znacznie wyższe wyniki uzyskały natomiast pozostałe aktywności w ramach subfunkcji – „rozwijanie cech i relacji przywódczych”. Poziom rozwiązań w zakresie regularnych badań opinii klientów i partnerów biznesowych na temat menedżerów/liderów zespołów zadaniowych jako wysoki i bardzo wysoki oceniło 76% badanych (odpowiednio 68% i 8%).

Programy kształtowania umiejętności przywódczych w ramach ścieżki kariery menedżerskiej oraz dla liderów zespołów zadaniowych oceniono równie wysoko (69% odpowiedzi – łącznie poziom wysoki 61% i bardzo wysoki 8%). Wysoki lub bardzo wysoki poziom pozostałych rozwiązań wskazuje się w wybranej jednostce zagranicznej również w obszarach: regularne badania opinii pracowników na temat menedżerów/liderów zespołów zadaniowych, projektowych (66% – łącznie poziom wysoki i bardzo wysoki), finansowanie studiów podyplomowych w zakresie MBA, przywództwa – 60% (łącznie wysoki i bardzo wysoki poziom), wdrażanie proaktywnej kultury organizacyjnej promującej zaangażowanie, współpracę, efektywność – 59% (łącznie wysoki i bardzo wysoki poziom) oraz wsparcie dla tzw. naturalnych liderów, nazywanych przez pracowników przywódcami – 54% (łącznie wysoki i bardzo wysoki poziom). Również w zakresie oceny programów sukcesji na stanowiska menedżerskie, które zostały ocenione najniżej, różnice między wybraną największą jednostką zagraniczną a uśrednioną oceną rozwiązań łącznie we wszystkich jednostkach na świecie wynosi 13% (rys. 1 i 2).

Dla weryfikacji zaobserwowanych różnic poziomu rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych między oceną uśrednioną wszystkich jednostek firmy na świecie a poziomem danego rozwiązania w wybranej jednostce zagranicznej zastosowano test T dla prób zależnych (do porównania średnich – tab. 1).

**Tablica 1. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych – porównanie wszystkich jednostek na świecie i największego oddziały zagranicznego**

	Uśredniona ocena poziomu obejmująca łącznie wszystkie jednostki na świecie w porównaniu do poziomu centrali w Polsce	Ocena poziomu w wybranej jednostce zagranicznej w porównaniu do poziomu centrali w Polsce
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	4,08	4,14

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Zaobserwowano, że wartość dla wybranej jednostki zagranicznej jest istotnie wyższa od uśrednionej oceny poziomu we wszystkich jednostkach na świecie.

Pewne istotne różnice występują również w zakresie identyfikowania talentów przywódczych ze względu na udział firmy matki, wielkość przedsiębiorstwa i długość jego funkcjonowania. Do sprawdzenia zależności między tymi zmiennymi zastosowano test T dla prób niezależnych.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że poziom rozwiązań w obszarze identyfikowania talentów przywódczych jest wyższy, gdy firma matka nie ma 100% udziałów. Istotność ta występuje tylko w przypadku uśrednionej oceny poziomu wszystkich jednostek (tab. 2). W przypadku oceny poziomu w największej jednostce zagranicznej zależności takiej nie zaobserwowano.

**Tablica 2. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a udziały spółki matki**

	DO 50,00% (B)	50,01 – 99,99% (C)	100% (D)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	4,26 D	4,32 D	3,65

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Kolejne istotne różnice występują w zakresie oceny identyfikowania talentów przywódczych ze względu na wielkość przedsiębiorstwa. W przedsiębiorstwach małych poziom rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych jest zdecydowanie niższy niż w firmach średnich i dużych, zarówno z perspektywy oceny uśrednionej (tab. 3) jak i oceny rozwiązań w największej jednostce zagranicznej (tab. 4), ale zdecydowanie wyższa istotna różnica występuje w ocenie uśrednionej dla wszystkich jednostek firm na świecie (tab. 3) niż w największej jednostce zagranicznej (tab. 4).

**Tablica 3. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a wielkość przedsiębiorstwa – uśredniona ocena wszystkich jednostek na świecie**

	do 49 (A)	50–249 (B)	powyżej 250 (C)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	2,86	4,18 A	4,15 A

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

**Tablica 4. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a wielkość przedsiębiorstwa – ocena największej jednostki zagranicznej**

	do 49 (A)	50–249 (B)	powyżej 250 (C)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	3,36	3,63 A	3,69 A

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Porównując oceny poziomu rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych ze względu na długość funkcjonowania przedsiębiorstwa, zauważono istotną różnicę między firmami będącymi na rynku powyżej 10 i poniżej 10 lat, ale tylko dla oceny uśrednionej dla wszystkich jednostek na świecie.

**Tablica 5. Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych a długość funkcjonowania przedsiębiorstwa – uśredniona ocena wszystkich jednostek na świecie**

Ocena poziomu rozwiązań w zakresie rozwijania cech i relacji przywódczych (P15)	do 10 (A)	11–20 (B)	powyżej 20 (D)
Identyfikowanie talentów przywódczych – kryteria wyboru: cechy, umiejętności, postawy, zachowania itd.	3,5	4,11 A	4,13 A

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Innych różnic istotnych statystycznie nie wykazano w ramach analizowanych zmiennych. Syntetyczny komentarz do prezentowanych wyników badań zaprezentowano w następnej części artykułu.

### 3. Podsumowanie i wnioski

Warto zaznaczyć, że respondenci wskazują identyfikowanie talentów przywódczych jako najbardziej rozwinięty obszar formalnego oddziaływania organizacji na rozwijanie cech i relacji przywódczych zarówno z perspektywy uśrednionej oceny łącznej wszystkich jednostek na świecie, jakie posiada dana firma, oraz oceny poziomu rozwiązań w tym zakresie występujących w największej jednostce zagranicznej danego przedsiębiorstwa. Identyfikowanie talentów przywódczych w oparciu o formalne kryteria osiągnęło w badanych firmach podobny poziom rozwoju w największej jednostce zagranicznej co uśredniona wartość we wszystkich

jednostkach na świecie – jeśli łącznie zestawimy odpowiedzi: poziom wysoki i bardzo wysoki.

Zaobserwowano również, że poziom pozostałych rozwiązań w obszarze rozwijanie cech i relacji przywódczych jest zdecydowanie wyższy w wybranej jednostce zagranicznej niż uśredniony poziom rozwiązań we wszystkich jednostkach badanych firm na świecie. Jest to ważna obserwacja, ponieważ identyfikacja talentów przywódczych, choć zdecydowanie najważniejsza część formalnego kształtowania cech i relacji przywódczych w organizacji, nie może istnieć bez programów rozwojowych skierowanych do wytypowanych potencjalnych przywódców oraz oceny ich działania z perspektywy wewnętrznej (współpracownicy, przełożeni, podwładni) i zewnętrznej organizacji (klienci, partnerzy biznesowi). Potwierdzono testem T, że poziom rozwiązań w zakresie identyfikowania talentów przywódczych w wybranej jednostce zagranicznej jest istotnie wyższy niż łącznie oceniony poziom wszystkich jednostek firmy na świecie.

Uśredniona ocena wszystkich jednostek pokazała również, że istotnie wyższy poziom w zakresie identyfikowania talentów przywódczych występuje w oddziałach firm, których udział polskiej spółki matki jest niższy niż 100%, organizacja działa na rynku powyżej 10 lat i jest przedsiębiorstwem średnim lub dużym. Istotna różnica poziomów rozwiązań z zakresu identyfikowania talentów przywódczych ze względu na wielkość firmy występuje również w przypadku wybranej, największej jednostki na świecie, choć nie jest już tak wyraźna jak w przypadku uśrednionej oceny poziomów wszystkich jednostek firmy na świecie.

## **Zakończenie**

W niniejszym tekście potwierdzono istotną rolę identyfikowania talentów przywódczych w procesie zarządzania talentami oraz formalnym podejściu do kształtowania cech i relacji przywódczych w przedsiębiorstwie. Zaobserwowano, że docenienie wpływu utalentowanych przywódców na sukces organizacji w XXI wieku nie jest jedynie wynikiem dyskursu akademickiego. Z prowadzonych badań wynika bowiem, że w firmach polskich posiadających jednostki zagraniczne identyfikowanie talentów przywódczych jest najbardziej rozwiniętą praktyką kształtowania potencjalnych kadr menedżerskich. Niższy poziom rozwiązań w danym zakresie występuje w jednostkach zagranicznych firm małych, o krótszym czasie funkcjonowania na rynku w całości zależnych od spółki matki w Polsce. Z prowadzonych badań wynika ponadto, że ciągle niewystarczający jest poziom rozwiązań, które powinny stanowić naturalną kontynuację fazy identyfikowania talentów przywódczych w organizacji. Najsłabiej rozwinięte są programy sukcesji na stanowiska menedżerskie, ponieważ w tym

zakresie polskie firmy dopiero próbują stosować pewne praktyki wdrażane już od lat w świecie zachodnim, a stanowiące immanentny czynnik kulturowy większości firm azjatyckich. Pojawienie się tych rozwiązań w polskich firmach jest nieuchronnym następstwem zdiagnozowanego na polskim rynku, ale występującego również w innych krajach świata, deficytu umiejętności menedżerskich i przywódczych, które można wypracować jedynie w procesie wdrażania strategii kapitału ludzkiego w organizacji, realizowanego w sposób pragmatyczny, z uwzględnieniem kontekstu sytuacyjnego i oczekiwań wszystkich uczestników relacji przywódczej w organizacji.

## Literatura

- Agrotec (2014), *Analiza kwalifikacji i kompetencji kluczowych dla zwiększenia szans absolwentów na rynku pracy*, Raport końcowy, Warszawa.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska.
- Bass B.M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2001), *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, Boston.
- Białas S. (2013), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym. Kulturowe uwarunkowania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- BKL (2015), *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki V edycji badań z 2014 roku*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Boudreau J., Cascio W.F. (2013), *Inwestowanie w ludzi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. (2011), *International Human Resource Management*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Briscoe D.R., Schuler R.S., Claus L. (2008), *International Human Resource Management*, Routledge, London and New York.
- Campbell B.A., Coff R., Kryscynski D. (2012), *Rethinking sustained competitive advantage from human capital*, „Academy of Management Review”, Vol. 37, No 3.
- Dyer L. (1993), *Human resources as a source of competitive advantage*, Cornell University ILR School, Ithaca, New York.
- Gardner H. (2009), *Inteligencje wielorakie*, MT Biznes, Warszawa.
- Griffin R.W. (1997), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Haromszeki Ł. (2010), *Przywódcztwo w czasie kryzysu*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych podczas Euro 2012*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Harzing A., Van Ruysseveldt J. (eds.) (2010), *International Human Resource Management*, SAGE Publications Ltd. London.

- Hogg M.A., Martin R., Weeden K., Epitropaki O. (2001), *Effective Leadership Salient Groups: Revisiting Leader-member Exchange Theory from the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership*, University of Queensland, Queensland.
- Huselid M.A., Becker B.E. (2011), *Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resources management*, „Journal of Management”, Vol. 37, No. 2.
- Kets de Vries M. (2008), *Mistyka przywództwa. Wiodące zachowania w przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Kotarbiński T. (1999), *Prakseologia*, Część I, w: T. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie*, t. 6, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Kouzes J.M., Posner B.Z. (2010), *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2006), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kuc B.R. (2006), *Od zarządzania do przywództwa*, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Listwan T. (2005), *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (red.) (2008), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lord R.S., Foti R.J., DeVader C.L. (1984), *A Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing and Leadership Perceptions*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 34, No. 3.
- Nęcka E. (2003), *Inteligencja. Geneza. Struktura. Funkcje*, GWP, Gdańsk.
- Pocztowski A. (red.) (2012), *Zarządzanie misjami zagranicznymi. Organizacyjne i indywidualne aspekty pracy expatriantów*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2015), *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.) (2002), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa.
- Poor J., Engle A.D., Kovács I. É., Slavic A., Wood G., Szabó K., Stor M., Kerekes K., Karoliny Z., Alas R., Némethy K. (2015), *HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008–2009 and 2012–2013*, „Acta Polytechnica Hungarica”, Vol. 12, No. 3, Obuda University.
- Przytuła S. (2014), *Zarządzanie kadrą expatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
- Rozkwitalska M. (2011), *Bariery w zarządzaniu międzykulturowym. Perspektywa filii zagranicznych korporacji międzynarodowych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Schroeder J. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.



- Strojny M., Sadowski J. (2012), *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw produkcyjnych*, KPMG, Warszawa.
- Tarique I., Briscoe D.R., Schuler R.R. (2016), *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*, Routledge, Taylor & Francis, New York and London.
- Tatarkiewicz W. (1981), *Historia filozofii*, t. 3, PWN, Warszawa.
- Terelak J., Baczyńska A. (2008), *Inteligencja praktyczna jako kapitał intelektualny: teoria i pomiar*, w: S.A. Witkowski, T. Listwan, *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
- Wagner R.K., Sternberg R.J. (1985), *Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge*, „*Journal of Personality and Social Psychology*”, Vol. 49, No. 2.
- Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Witkowski S.A., Stopyra L. (2010), *Wiedza ukryta, inteligencja praktyczna i intuicja w pracy menedżera*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.), *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Yukl G.A. (1989), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Zaccaro S.J., Foti R.J., Kenny D.A. (1991), *Self-Monitoring and Trait-Based Variance in Leadership: an Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situations*, „*Journal of Applied Psychology*”, Vol. 76, No. 2.

## Streszczenie

W artykule poruszono kwestię formalnego identyfikowania talentów przywódczych w polskich firmach posiadających jednostki zagraniczne. Jeśli przyjąć, że przywództwo jest niezbędne w turbulentnym otoczeniu końca drugiej dekady XXI wieku, to warto posiadać narzędzia do pomiaru jego typu, specyfiki i zasięgu. Odpowiednie zdiagnozowanie posiadanego potencjału kapitału ludzkiego w tym zakresie daje szansę na minimalizację błędów w obszarze rozwoju kadr menedżerskich firmy oraz podstawę do systemowego, racjonalnego i celowego tworzenia podwalin pod relacje przywódcze w organizacji. W artykule zaprezentowano podobieństwa i różnice w zakresie sposobów identyfikowania talentów przywódczych w siedzibach firm (wartość uśredniona ze wszystkich jednostek na świecie) i ich największych jednostkach zagranicznych. Badanie przeprowadzono metodami CATI i CAWI w styczniu i lutym 2018 r. na próbie 200 firm polskich posiadających jednostki zagraniczne.

## Słowa kluczowe

przywództwo organizacyjne, zarządzanie talentami, identyfikowanie talentów przywódczych, firmy polskie, jednostki zagraniczne

## **Identifying leadership talents in Polish companies which possess foreign entities (Summary)**

The article discusses the issue of formal identification of leadership talents in Polish companies which possess foreign entities. If we assume that leadership is necessary in the turbulent environment of the end of the second decade of the 21st century, then it is worth having tools to measure its type, specifics and range. Appropriate diagnosis of the human capital potential in this area gives an opportunity to minimize mistakes in the area of the managerial staff development of the company and the basis for systemic, rational and purposeful creation of foundations for leadership relations in the organization. The article presents similarities and differences in the ways of identifying leadership talents in the headquarters of companies (average level in all entities around the world) and their largest foreign branch. The survey was conducted using CATI and CAWI methods in January and February of 2018 on a sample of 200 Polish companies with foreign entities.

### **Keywords**

organisational leadership, talent management, identification of leadership talents, Polish companies, foreign entities

**Marta Juchnowicz\***

**Hanna Kinowska\*\***

## **Sprawiedliwość i zaangażowanie a poziom wynagradzania**

### **Wstęp**

System wynagradzania w organizacji jest jednym z czynników najsilniej wpływających na postawy pracowników. Poprzez sprawiedliwe różnicowanie płac firma zachęca do rozwoju i wzrostu efektywności. Współczesne zarządzanie nadaje wynagrodzeniu szerokie znaczenie. Obejmuje ogół korzyści finansowych i pozafinansowych, które pracownik otrzymuje w zamian za świadczoną pracę. Tworzą one pakiet wspierający realizację celów firmy i jednocześnie uwzględniający potrzeby i hierarchę wartości pracowników [Juchnowicz, 2012]. To z kolei wymaga kompleksowego podejścia do kształtowania systemów wygradzania.

Sprawiedliwość jest najbardziej istotnym parametrem oceny systemu wynagrodzeń. Ma kluczowe znaczenie dla satysfakcji pracowników, której brak skutkuje wyższą rotacją pracowników, absencją i gorszymi wynikami [Williams i inni, 2006]. Poczucie niesprawiedliwości zarobków uruchamia tzw. zachowania kontrproduktywne w miejscu pracy. Przejawiają się one: zmniejszeniem aktywności, kradzieżami, wzrostem agresji, absencją, zwiększoną fluktuacją i sporami sądowymi z pracodawcą [Colquitt i inni, 2001]. Niesprawiedliwe wynagrodzenia wpływają również na obniżenie gotowości pracowników do pomagania sobie nawzajem [Johnson, 2012].

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

Wzrost konkurencji oraz szybkie tempo zmian wymagają od firm poszukiwania innowacyjnych rozwiązań, prowadzących do oczekiwanych efektów biznesowych [Juchnowicz, Kinowska, 2017]. Kompleksowe systemy

---

\* Prof. dr hab., Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, marta.juchnowicz@sgh.waw.pl

\*\* Dr, Instytut Kapitału Ludzkiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, hanna.kinowska@sgh.waw.pl

wynagradzania wymagają wielowymiarowej oceny. Pojawia się konieczność sprecyzowania od nowa, czym jest sprawiedliwość wynagradzania.

Celem artykułu jest diagnoza związku między oceną sprawiedliwości i zaangażowaniem pracowników a poziomem wynagradzania, na podstawie wyników badań opinii pracujących Polaków na temat sprawiedliwości wynagradzania, przeprowadzonych w listopadzie 2017 r. w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

## 1. Istota sprawiedliwości wynagradzania

Problem sprawiedliwości pojawia się w filozofii od czasów Arystotelesa. Wprowadził on podział na sprawiedliwość rozdzielczą i wyrównawczą [Arystoteles, 1956]. Głównym kryterium sprawiedliwości rozdzielczej jest zasada proporcjonalności, z której wynika różne traktowanie osób nierównych sobie. Sprawiedliwość wyrównawcza pozwala postrzegać wynagrodzenie jako świadczenie wzajemne i ekwiwalentne względem pracy. Zgodnie z nią pracodawca ustala wynagrodzenie na podstawie wartości świadczonej pracy.

W tradycji filozoficznej funkcjonują pojęcia sprawiedliwości formalnej i konkretnej. Pierwsza z nich oznacza jednakowe traktowanie osób należących do tej samej kategorii wyodrębnionej na podstawie jednolitego kryterium. Formuły sprawiedliwości rozciągają się od egalitaryzmu (każdemu to samo) po elitaryzm (każdemu według pozycji) [Wratny, 2015]. Wybór wartości nadrzędnych, definiujących kategorie, zależy od norm etycznych. Na gruncie personalizmu niepodważalnym kryterium sprawiedliwych odniesień jest godność człowieka [Szulist, 2016].

W literaturze z zakresu zarządzania badania nad sprawiedliwością wynagradzania prowadzone są w kontekście sprawiedliwości organizacyjnej [Petersen, 2014]. Oznacza ono ocenę funkcjonowania organizacji w szerokim zakresie: podziału wynagrodzeń, możliwości rozwoju, awansowania, procedur obejmujących kryteria premiowe, awansowania, zwalniania oraz interakcji społecznych, czyli zasady komunikacji, informacji zwrotnych itp. [Turek, 2011]. Historycznie pierwszą składową sprawiedliwości organizacyjnej stanowi sprawiedliwość dystrybutywna [Juchnowicz, 2014]. Zgodnie z teorią sprawiedliwości Adamsa [1963] pracownicy porównują swój wysiłek i korzyści ze staraniami i korzyściami innych pracowników. Na podstawie wyniku konfrontacji formułują ocenę sprawiedliwości. Jeśli pracownik wkłada więcej wysiłku niż osoba referencyjna, ale nie otrzymuje proporcjonalnie wyższej nagrody, traktuje brak równowagi jako niesprawiedliwy. W celu przywrócenia równowagi prawdopodobnie zmniejszy swoje zaangażowanie.

Badania dowiodły, że sprawiedliwość organizacyjna jest konstruktem złożonym. Dostrzeżono, że prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają przeprowadzony proces decyzyjny za sprawiedliwy i bezstronny [Thibaut, Walker, 1975]. Zostały opracowane zasady sprawiedliwości procedur organizacyjnych: równość obowiązywania, brak stronniczości, precyzja informacji wpływających na wynik zastosowania procedury, uwzględnienie możliwości korekty błędnych lub niedokładnych decyzji, konsekwentne stosowanie standardów etycznych i moralnych oraz włączenie w proces osób, których decyzja dotyczy [Leventhal, 1980].

Sprawiedliwość dystrybucyjna i proceduralna odnoszą się głównie do formalnych aspektów sprawiedliwości. Nie tłumaczą one w pełni percepcji sprawiedliwości w organizacjach. Jej brak może być konsekwencją nieodpowiednich zachowań menedżerów oraz złych relacji z pracownikami. Badacze dostrzegli konieczność uwzględnienia stosunków interpersonalnych w postrzeganiu sprawiedliwości organizacyjnej [Bies, 2001]. Obejmują one formę i treść komunikacji dotyczącej wynagrodzenia. Przyznają kluczową rolę przełożonemu.

## **2. Zaangażowanie pracowników i sprawiedliwość wynagradzania**

Zaangażowanie jest konceptualizowane na wiele sposobów [Kinowska, 2009]. Badacze zgadzają się, że obejmuje ono trzy – wzajemnie ze sobą powiązane – czynniki: kognytywny, emocjonalny i behawioralny [Shuck, Wollard, 2010]. Można przyjąć, że zaangażowanie stanowi rodzaj postawy wobec pracy [Juchnowicz, 2012]. Wymaga ono posiadania wiedzy o przedmiocie postawy, pozytywnych lub negatywnych uczyć w stosunku do organizacji, w szczególności wartości i celów firmy, postępowania liderów, form i metod działania oraz określonego zachowania względem firmy. Zaangażowany pracownik wyróżnia się wysokim stopniem koncentracji na wykonywanej pracy, realizuje ją z pasją i entuzjazmem, ma pozytywny stosunek do organizacji i/lub pracy oraz wykazuje się wysokim stopniem aktywności zawodowej [Juchnowicz, 2012].

Ramy teoretyczne do wyjaśnienia zróżnicowania poziomu zaangażowania tworzy teoria wymiany społecznej [Cropanzano, Mitchell, 2005]. Tłumaczy ona również związki między sprawiedliwością i zaangażowaniem pracowników. Zgodnie z tą teorią wzajemne zobowiązania między organizacją i zatrudnionymi powstają na skutek szeregu interakcji między stronami, pozostającymi we wzajemnej zależności. Relacje opierają się na lojalności i zaufaniu, jeśli obie strony respektują ustalone reguły [Cropanzano, Mitchell, 2005]. Warunkiem jest przestrzeganie zasad sprawiedliwości [Colquitt i inni, 2001].

Zaangażowanie wymaga specyficznego podejścia do motywowania. Wiąże się z umiejętnością inspirowania. Polega ono na wyznaczaniu celów korzystnych dla obu stron i łączeniu wysiłków, aby je osiągnąć. Oznacza stworzenie warunków, w których praca będzie wyzwaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji. Przełożony korzysta z kompleksowego instrumentarium motywacyjnego, w ramach którego dobiera bodźce dopasowane do indywidualnych potrzeb pracowników [Juchnowicz, 2012].

Prowadząc badania nad sprawiedliwością wynagradzania, nie można abstrahować od poziomu płac. Z badań wynika, że znaczenie sprawiedliwości wynagrodzeń jest szczególnie widoczne w przypadku niższych poziomów dochodów. Gdy pracownicy otrzymujący wynagrodzenie poniżej mediany ocenili, że ich koledzy zarabiają więcej niż oni, ich satysfakcja z wynagrodzenia oraz zadowolenie z pracy znacznie się zmniejszyły. Natomiast w przypadku osób otrzymujących wynagrodzenie powyżej mediany poziom zadowolenia z pracy pozostał w dużej mierze niezmienny [Card i inni, 2012].

### **3. Sprawiedliwość, zaangażowanie a poziom wynagradzania – wyniki badań**

Celem badań zrealizowanych w ramach grantu „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, była identyfikacja czynników wpływających na ocenę sprawiedliwości wynagradzania. Dane zostały zebrane w listopadzie 2017 r. Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie pracujących Polaków (N=1067), techniką telefoniczną – CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Dobór respondenta miał charakter losowy, przy jednoczesnym uwzględnieniu wymiarów: geograficznego (województwa), płci, wykształcenia i sektora. Struktura próby określona została dla poszczególnych wymiarów na podstawie aktualnych danych GUS. Jej szczegółowa charakterystyka przedstawiona jest w tablicy 1.

Badanie składało się z 21 pytań dotyczących opinii polskich pracowników o wielu aspektach sprawiedliwości wynagradzania i opodatkowania wynagrodzeń. Na potrzeby niniejszego artykułu przeanalizowane zostały odpowiedzi na pytania dotyczące oceny sprawiedliwości systemu wynagradzania i zaangażowania oraz ich związku z poziomem wynagradzania.

**Tablica 1. Struktura próby badawczej**

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

Źródło: Opracowanie własne.

Z uwagi na charakter badania nie było możliwości przeprowadzenia pełnej ankiety diagnozującej poziom zaangażowania. Wybrane zostały kluczowe pytania dotyczące aspektu emocjonalnego i behawioralnego. Pytania o istotę oceny sprawiedliwości systemu wynagrodzeń zostały skonstruowane na podstawie dorobku teorii sprawiedliwości organizacyjnej. Respondenci podawali przedział, w którym mieści się ich miesięczne wynagrodzenie netto. Lista przedziałów i częstość ich występowania w próbie podane są w tablicy 2.

**Tablica 2. Zróźnicowanie poziomu wynagrodzeń w próbie badawczej**

Miesięczny poziom wynagrodzenia netto	Procent respondentów
Poniżej 1400 PLN	8%
1401–2500 PLN	30%
2501–3500 PLN	26%
3501–5500 PLN	16%
5501–7500 PLN	6%
7501–10 000 PLN	3%
Powyżej 10 000 PLN	4%
Odmowa odpowiedzi	7%

Źródło: Opracowanie własne.

W ramach badań nad związkami między oceną sprawiedliwości, zaangażowaniem i poziomem wynagradzania przeanalizowane zostały korelacje między odpowiedziami. Otrzymane wyniki przedstawione są w tablicy 3.

**Tablica 3. Korelacje poziomu wynagrodzenia z oceną sprawiedliwości i zaangażowaniem**

Pytanie	Miara	Wynik
Moje aktualne wynagrodzenie jest sprawiedliwe	Pearson Correlation	0,297
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	912
Moje wynagrodzenie jest odpowiednie do pracy, którą wykonuję	Pearson Correlation	0,246
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	919
Pracownicy wykonujący podobną pracę do mojej otrzymują podobne wynagrodzenie do mojego	Pearson Correlation	0,085
	Sig. (2-tailed)	0,013
	N	854
Znam zasady ustalania wynagrodzeń w mojej firmie	Pearson Correlation	0,163
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	913
Zasady wynagradzania w mojej firmie są jawne	Pearson Correlation	-0,002
	Sig. (2-tailed)	0,951
	N	902
Mój bezpośredni przełożony dba o odpowiednie wynagrodzenie dla swoich pracowników	Pearson Correlation	0,124
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	863
Jestem dumny/-a z wykonywanej pracy	Pearson Correlation	0,136
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	917



Pytanie	Miara	Wynik
Moja praca daje mi satysfakcję	Pearson Correlation	0,156
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	918
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem	Pearson Correlation	0,121
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	920
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	Pearson Correlation	0,058
	Sig. (2-tailed)	0,079
	N	913
Czuję się w pracy wykorzystywany/-a	Pearson Correlation	-0,124
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	914

Źródło: Opracowanie własne.

Istotnie statystycznie ( $p < 0,05$ ) korelacje między poziomem wynagrodzenia a badanymi aspektami oceny sprawiedliwości i zaangażowania występują dla wszystkich czynników z wyjątkiem jawności zasad wynagrodzenia i gotowości do podejmowania dodatkowych zadań.

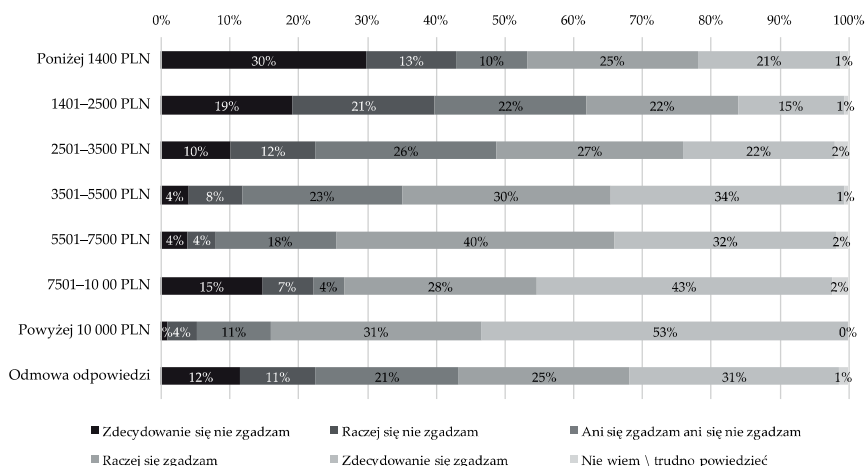
Najsilniejszy związek ( $r = 0,3$ ) istnieje między poziomem wynagrodzenia i ogólną oceną jego sprawiedliwości oraz adekwatności do wykonywanej pracy. Wyniki potwierdziły, że wraz ze wzrostem wynagrodzenia rośnie poziom ogólnej oceny jego sprawiedliwości. Natomiast siła związku jest na poziomie przeciętnym.

W przypadku znajomości zasad, przekonania o konsekwencji wynagrodzenia oraz dbałości przełożonego o odpowiednią płacę korelacje z poziomem wynagrodzenia są istotne statystycznie, ale ich siła jest słaba. Można zatem stwierdzić, że poziom wynagrodzenia w niewielkim stopniu związany jest ze składowymi ocenami sprawiedliwości systemu wynagrodzenia.

Pomimo istotności statystycznej również słaba (w przedziale między  $+/-0,1$  i  $+/-0,2$ ) siła korelacji łączy badane aspekty zaangażowania z poziomem wynagrodzeń. Można stwierdzić, że poziom wynagrodzenia jest istotnym czynnikiem współistniejącym z zaangażowaniem, ale nie jedynym. Słaba siła korelacji potwierdza konieczność stosowania w zarządzaniu przez zaangażowanie kompleksowego instrumentarium wynagrodzenia.

W celu zbadania szczegółów zróżnicowania oceny sprawiedliwości wynagrodzenia przeanalizowano częstości odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość w zależności od poziomu płac. Wyniki przedstawiono na rysunku 1.

### Rysunek 1. Zróżnicowanie odpowiedzi na pytanie o sprawiedliwość wynagrodzenia w zależności od poziomu płac



Źródło: Opracowanie własne.

Odsetek osób oceniających swoje wynagrodzenie jako niesprawiedliwe (łącznie odpowiedzi „raczej się nie zgadzam” i „zdecydowanie się nie zgadzam”) jest niższy w każdym kolejnym przedziale wynagrodzenia: od poniżej 1400 PLN do 7500 PLN i powyżej 10 000 PLN. Trend jest zaburzony w przedziale 7501–10 000 PLN, w którym odsetek osób uznających swoje wynagrodzenie za niesprawiedliwe jest na poziomie przedziału 2501–3500 PLN.

W przypadku odpowiedzi pozytywnych (łącznie odpowiedzi „raczej się zgadzam” i „zdecydowanie się zgadzam”) odsetek osób rośnie wraz ze wzrostem wynagrodzenia od kwoty 1401 PLN do 7500 PLN. W grupie zarabiającej najmniej (poniżej 1400 PLN) 46% osób ocenia swoje wynagrodzenie jako sprawiedliwe. Wśród zarabiających 1401–2500 PLN odsetek spada do 37%. W kolejnych przedziałach rośnie aż do 73% dla przedziału 5501–7500 PLN. W przedziale 7501–10 000 PLN spada o 2 p.p. do 71%. Wśród najwyższej zarabiającej swoje wynagrodzenia ocenia jako sprawiedliwe 84% respondentów.

### Zakończenie

Z badań wynika istotność związku poziomu wynagrodzenia z ogólną oceną jego sprawiedliwości, poszczególnymi aspektami oceny i zaangażowaniem pracowników.

Zaangażowanie wymaga stosowania kompleksowego instrumentarium, którego fundamentem jest sprawiedliwe wynagradzanie. Poziom płac jest ważnym, ale zaledwie jednym z wielu czynników je kształtujących [Juchnowicz, 2012].

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić istotność związku ogólnej oceny sprawiedliwości oraz poszczególnych jej czynników z poziomem wynagrodzenia. Średnia i słaba siła korelacji liniowej może wskazywać na nieliniową zależność i być skutkiem zróżnicowania wewnątrz badanej próby. Z literatury przedmiotu wynika, że czynniki kształtujące ocenę sprawiedliwości mogą się różnić w zależności od poziomu płac [Card i inni, 2012]. Dlatego konieczna jest bardziej szczegółowa analiza eksploracyjna, w wyniku której wyodrębnione zostaną zestawy czynników określające ocenę sprawiedliwości dla grup pracowników o odmiennej charakterystyce, uwzględniającej różne poziomy płac. Dzięki identyfikacji istoty oceny sprawiedliwości możliwe będzie opracowanie instrumentarium sprawiedliwego wynagradzania do zastosowania w polskich organizacjach.

## Literatura

- Adams S. (1965), *Inequity in social exchange*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York.
- Arystoteles (1956), *Etyka nikomachejska*, PWN, Warszawa.
- Bies R.J. (2001), *Interactional in (justice): the sacred and the profane*, w: J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford University, Stanford.
- Card D., Mas A., Moretti E., Saez E. (2012), *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*, „*American Economic Review*”, Vol. 102, No. 6.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C., Ng K.Y. (2001), *Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*, „*Journal of Applied Psychology*”, Vol. 86, No. 3.
- Cropanzano R., Mitchell M. (2005), *Social exchange theory: an interdisciplinary review*, „*Journal of Management*”, Vol. 31, No. 6.
- Johnson J. (2012), *Perceived fairness in compensation*. Economic Research Institute, Redmont, <https://www.eri.com/PDF/PerceivedFairnessInComp.pdf>, dostęp: 12.11.2017.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników, Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M., Kinowska H. (2017), *Strategie wynagrodzeń w różnych strategiach biznesowych*, w: W.A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Kinowska H. (2009), *The influence of chosen structural factors on employee engagement*, „*Education of Economists and Managers*”, Vol. 13, No. 3.
- Leventhal G.S. (1980), *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*, w: K. Gergen, M. Greenberg, R. Willis (red.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Springer-Verlag, New York.
- Petersen B.K. (2014), *Justice and culture in the perception of compensation fairness*, „*Argumenta Oeconomica Cracoviensia*”, nr 11.

- Shuck B., Wollard K. (2010), *Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations*, „Human Resource Development Review”, Vol. 9, No. 1.
- Szulist J. (2016), *Rola sprawiedliwej płacy w kształtowaniu wolności odpowiedzialnej człowieka*, „Studia Koszalińsko-Kołobrzeskie”, nr 23.
- Thibaut J., Walker L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, Erlbaum.
- Turek D. (2011), *Sprawiedliwość organizacyjna w przedsiębiorstwie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1.
- Williams M., McDaniel M., Nguyen N. (2006), *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 91, No. 2.
- Wratny J. (2015), *Prawo do wynagrodzenia za pracę w świetle zasad sprawiedliwości i równości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska Lublin – Polonia”, Vol. 62, No. 2.
- Wu X., Sturman M.C., Wang C. (2013), *The Motivational Effects of Pay Fairness: A Longitudinal Study in Chinese Star-Level Hotels*, „Cornell Hospitality Quarterly”, Vol. 54, No. 2.

## Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza związków między sprawiedliwością i zaangażowaniem a poziomem wynagradzania. Istota oceny sprawiedliwości została ustalona na podstawie dorobku nauk o zarządzaniu. Wskazana została istota zaangażowania i jego związki ze sprawiedliwością. Na podstawie wyników badań empirycznych dokonano diagnozy oceny sprawiedliwości, zaangażowania i ich zróżnicowania w zależności od poziomu wynagrodzenia. Zbadano korelacje między zaangażowaniem, sprawiedliwością a poziomem wynagrodzenia. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań nad sprawiedliwością wynagradzania.

## Słowa kluczowe

wynagrodzenie sprawiedliwe, zaangażowanie, poziom płac

## Justice, Engagement and the Level of Remuneration (Summary)

The aim of the article is to analyze the relationship between justice, engagement and remuneration. The nature of the assessment of justice was determined based on the management science. The essence of engagement and its connections with justice were indicated. Based on the results of empirical research, a diagnosis of justice and engagement and their differentiation was made depending on the level of remuneration. Correlations between engagement, justice and remuneration were examined. The conclusions from the contain the directions of further research into the fairness of remuneration.

## Keywords

fair pay, remuneration justice, engagement, pay level

**Tomasz Kawka\***

## **Determinanty zmian na rynku pracy w czasach nowej gospodarki**

### **Wstęp**

Celem niniejszego artykułu jest próba charakterystyki współczesnych determinant katalizujących obraz i mechanizmy rynku pracy nowej gospodarki. Do zasadniczych czynników wpływających na kształt współcześnie poszukiwanego pracownika należy zaliczyć wzrost znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego w podejmowaniu decyzji personalnych, bimodalność pracy oraz nowe pokolenie Y, będące główną siłą nośną rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Nowa gospodarka jest okresem przemian organizacji i procesów zarządzania, w którym znaczącą rolę odgrywają optymalizacja kapitału intelektualnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, serwicyzacja jako znaczące zjawisko tworzenia PKB gospodarek czy dominacja komunikacji sieciowej i wirtualnej w funkcjonowaniu zespołów pracowniczych [Kawka, 2014]. Na tym tle w artykule zostanie dokonany przegląd aktualnych determinant rozwoju rynku pracy w kontekście dwóch kluczowych grup społeczno-zawodowych: pracowników wiedzy i pokolenia millenialsów.

W wyniku dynamicznych zmian otoczenia oraz ewolucji struktur organizacji, a tym samym architektury i funkcji zarządzania – w sposób naturalny zmienia się rynek pracy i rola kapitału ludzkiego w osiąganiu sukcesu przez firmy [Bauman i inni, 2017]. Zarówno polski, jak i europejski rynek zatrudnienia zaczyna wchodzić w stan dynamicznych zmian o charakterze jakościowym i ilościowym. Od wielu lat maleje populacja w wieku produkcyjnym i prognozuje się jej spadek z poziomu ponad 300 mln w chwili obecnej do poziomu 280 mln w roku 2030 [Drela, 2017, s. 78; Feifs, 2011, s. 87]. Jednocześnie wzrasta liczba potencjalnie dostępnych pracowników powyżej 60 roku życia i trend ten będzie się stale utrzymywał [Lewandowski, Rutkowski, 2017, s. 11; Jamka, 2009, s. 44]. Powyższe zjawiska mogą spowodować niekorzystny współczynnik wsparcia emeryta przez pracownika aktywnie pracującego (szacuje się spadek ww. wskaźnika z czterech osób do dwóch). Może to wpływać negatywnie na poziom konkurencyjności lokalnych gospodarek narodowych w strefie euro.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, tomasz.kawka@ug.edu.pl

Wyjściem z sytuacji, jak dotychczas, były procesy imigracyjne. Niemniej, biorąc pod uwagę aktualne problemy natury politycznej dotyczące otwartości krajów UE na ruch imigracyjny, ale także obiektywne czynniki, jak: poziom, jakość pracy i kwalifikacji tej grupy społeczno-pracowniczej, trudno opierać na tym rozwój i strategię wzrostu organizacji w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim [Fihel, Okólski, 2017, s. 35]. Analizując przedstawione przeobrażenia rynku pracy, wydaje się, że rozwiązaniem dla pracodawców jest intensywny proces inwestycji w posiadany kapitał ludzki organizacji, który zostaje do jej dyspozycji, w sposób najbardziej kontrolowany i racjonalny kosztowo. W kontekście pojawiających się barier pozyskiwania pracowników w ostatnich latach na polskim rynku pracy należy wykorzystać wzrastającą zdolność do elastyczności, pogłębiania wiedzy i mobilności pracowników nowej gospodarki. Jest to jeden z czynników najbardziej determinujących współczesny rynek pracy XXI wieku [Jadamus-Chacura, Melich-Iwanek, 2015, s. 55]. Jest to okazja do zdobycia nowych zasobów pracy w czasie ograniczonej i malejącej podaży wykwalifikowanych pracowników oraz wzrostu oczekiwań płacowych.

Z drugiej strony, specjaliści zajmujący się analizami rozwoju wspólnotowych rynków pracy sygnalizują niebezpieczeństwo podziału Europy na rynki pracy – bogate, oferujące wysokie stawki, i te, które będą w sposób naturalny „drenowane” z kwalifikacji potencjału lokalnych pracowników. W taki sposób może dojść do znacznych różnic pomiędzy regionami UE. Jest to dość istotny postulat, zarówno dla zarządzających organizacjami, jak i polityków odpowiedzialnych za kierowanie państwami, aby kreować systemowe rozwiązania wspierające systemy zarządzania zasobami ludzkimi dla wykwalifikowanych pracowników w zakresie uwarunkowań lokalnych. Brak takich działań pośrednio jeszcze bardziej zdynamizuje procesy mobilności pracowników, zwłaszcza pracowników wiedzy. Ponadto, jak wskazują statystyki CEDEFOP [Feifs, 2011, s. 89; [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)] – Europejskiego Centrum Rozwoju Szkolenia Zawodowego, do 2020 r. prawie trzy czwarte miejsc pracy w UE znajdzie się w sektorze usług. W ciągu następnej dekady sektory dystrybucji, transportu, hotelarstwa czy gastronomii same w sobie wygenerują ponad 4,5 mln miejsc pracy, jednocześnie w tym samym czasie firmy usługowe stworzą dodatkowo prawie 14 mln miejsc zatrudnienia. Towarzyszyć będzie temu ciągły spadek miejsc pracy w sektorach produkcyjnych oraz w rolnictwie. Takie zmiany stawiają nowe wyzwania przed zarządzającymi organizacjami we współczesnych realiach biznesowych.

## 1. Rynek pracy w kontekście pracowników wiedzy

Prognozy Tofflera dokonane wiele dekad temu [Toffler, 2006] znajdują dzisiaj swoje uzasadnienie w zmianach wspólnotowego rynku pracy, rynku pracy nowej gospodarki. Wiedza stała się dobrem rzadkim na rynku pracy, jest atrybutem kształtującym przebieg kariery zawodowej. Procesy rekonwersji zawodowej oraz wymóg ciągłego podnoszenia kwalifikacji siłą rzeczy zaczynają wpływać na kształtowanie się rynku pracy pracowników wiedzy. Tylko ci, którzy będą w stanie uaktualniać swój profil zawodowy, a tym samym akceptować i czynnie uczestniczyć w nowych zasadach gry rynkowej, mogą oczekiwać sukcesu zawodowego. To z kolei będzie zmuszać coraz większe grupy pracodawców i pracowników do zrozumienia istoty i znaczenia sensu inwestowania w kapitał ludzki [Kožuch, 2001; Juchnowicz, 2007; Listwan, 2010]. Dla pracodawcy będzie to najbardziej skuteczną strategią konkurencji w takich realiach rynkowych, a dla pracowników prawdopodobnie jedyną formą znalezienia się na współczesnym rynku pracy. Powyższe rozważania można zobrazować zestawieniem dotyczącym istoty i cech pracy opartej na wiedzy – podmiotu nowego rynku pracy i jej atrybutów w kontekście różnic między nowym a starym porządkiem ekonomicznym (tab. 1).

**Tablica 1. Porównanie atrybutów pracy w kontekście zmian rynku pracy dotychczasowej i nowej gospodarki**

Elementy składowe pracy	Dotychczasowy rynek pracy	Rynek pracy nowej gospodarki
Cele pracownicze	pełne zatrudnienie i poczucie bezpieczeństwa	wysokie realne dochody z wykonywanej pracy, przyjemność
Rynek pracy	stabilny, z etapami zmian i ewolucji, konkurencja lokalna	dynamiczne, nieprzewidywalne, konkurencja globalna
Forma organizacji	biurokracyzm i hierarchia	sieciowość i partnerstwo
Czynniki sukcesu	kapitał i praca, efekt skali, obniżki kosztów	innowacje i wiedza, jakość, inwestycje w rozwój i badania
Kwalifikacje	specjalistyczne kwalifikacje związane ze stanowiskiem, doświadczenie, ugruntowane	szerokie kwalifikacje, multi-kwalifikacje, przydatne do danego projektu, zmienne
Wiedza	formalne dyplomy	kształcenie przez całe życie
Cele funkcji personalnej	nadzór i kontrola, wyprzedzanie zagrożeń, relacje kierownicze oparte na konfrontacji	współpraca i kooperacja, relacje kierownicze oparte na partnerstwie

Elementy składowe pracy	Dotychczasowy rynek pracy	Rynek pracy nowej gospodarki
Forma pracy	stabilna, etatowa, oparta na tradycyjnych strukturach organizacyjnych	czasowa, elastyczna, zmienna, duże ryzyko straty zatrudnienia
Regulacje rynku pracy	państwo narzuca rozwiązania, nadzór i kontrola	tworzenie możliwości wzrostu, narzędzia rynkowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Atkinson, Court, 1998, s. 7; Lewandowski, Rutkowski, 2017, s. 11–33; Kawka, 2014, s. 234].

Analiza powyższej tablicy wskazuje na znaczny stopień ewolucji rynku pracy. Pojawia się duży poziom ryzyka i zmienności, jaki charakteryzuje nowy wymiar rynku pracy. Tym samym ekwiwalentnie oczekiwania pracowników skupiają się na szybkim i wysokim zwrocie w postaci dochodu z pracy wygenerowanego poprzez intensywne programy rozwojowe i promocyjne. Jest to założenie tym bardziej uzasadnione, iż w nowych warunkach pojawia się ciągły imperatyw rozwijania, zmieniania, pogłębiania i dostosowywania swoich kwalifikacji. Wiedza, jako główny nośnik tych kompetencji, jest zasobem w tym ujęciu niewyczerpującym się, a przez to wartym wysokiego wynagradzania. Pojawia się czynnik strategiczny rozwoju rynku pracy, który jest odnawialny, nielimitowany i dający możliwość innowacyjnej i kreatywnej szansy trwałej konkurencji, bądź wolniejszej imitacji ze strony konkurencji. Można przyjąć, iż nowy wymiar rynku pracy jeszcze bardziej uwypukla znaczenie zmiany i wykorzystania wiedzy. Tym samym powstaje imperatyw szybkiego i elastycznego dostosowania do wymogów rynku odpowiedniego poziomu wiedzy, jakiego oczekują pracodawcy [Atkinson, Court, 1998, s. 11]. Aby efektywnie wpłynąć na takie postawy ludzi, organizacja musi przemyśleć zmiany w systemie motywowania i wynagradzania – w kontekście zarówno konfiguracji, jak i wysokości płac oferowanych pracownikom nowej gospodarki.

W ten nurt wpisuje się podejście prezentowane przez L. Edvinssona i M. Malone opisujące rynek pracy pracowników firmy przyszłości. Koncepcja zaprezentowana prawie dwie dekady temu znajduje urealnienie w dzisiejszych mechanizmach rynkowych. Maleje z roku na rok udział pracowników tworzących centrum pełnoetatowych pracowników na stałe związanych z organizacją [Morawski, 2006]. Będą oni dalej odpowiedzialni za kształtowanie zasad, norm, zwyczajów, procedur – i stanowić będą składnik kulturotwórczy organizacji. W narracji cytowanych autorów jest to serce organizacji, które przesądza o budowaniu wizerunku i związków z otoczeniem w dłuższym okresie. Są to pracownicy



niezastępowani. Kolejnym pierścieniem kapitału ludzkiego są pracownicy czasowo współpracujący, którzy mają za zadanie realizację czasowych projektów, przedsięwzięć o charakterze tymczasowym, realizujących bieżące cele biznesowe. Dzięki nim organizacja utrzymuje swoistą płynność rynkową i finansową. Niekoniecznie muszą to być pracownicy związani z organizacją. Najbardziej zewnętrzną powłokę pracowników organizacji nowej ery stanowią kooperanci innych organizacji. Są oni outsourcingową grupą partnerów strategicznych, których rolą jest długofalowa współpraca biznesowa [Edvinsson, Malone, 2001, s. 96]. W konsekwencji takiego podejścia zmienia się struktura kapitału ludzkiego – od tradycyjnych pracowników, poprzez grupę nomadów wiedzy, aż po podmioty, które są etnicznie i kulturowo niezwiązane z macierzystą organizacją i uruchamiają swoją aktywność w przypadku określonych projektów i przedsięwzięć. Zmienia się klasyczny układ rynku pracy. Skutkiem tych redefinicji konfiguracji ról pracowniczych jest reorientacja z zasobów materialnych na niematerialne – wzrasta rola kapitału ludzkiego i intelektualnego jako strategicznego dobra organizacji stanowiącego zasadniczy komponent wiedzy [Kitano i inni, 2017, s. 11–20].

Powyższe uwarunkowania pozycjonowania roli wiedzy jako kluczowego czynnika sukcesu, a dodatkowo takie zjawiska, jak kryzys z początku dekady XXI wieku i spadek podaży siły roboczej – w tym przede wszystkim najmniej wykwalifikowanych – spowodowało bimodalność rozkładu pracowników nowej gospodarki. Jak wskazują najnowsze badania Barometru Zawodów prowadzone przez Urzędy Pracy w Polsce [<https://barometr-zawodow.pl>, 2018], oprócz kasty wysoko wykwalifikowanych specjalistów w niszowych branżach pojawia się z roku na rok ogromny niedobór pracowników prac prostych, prac usługowych bądź fizycznych. Wyzwaniem staje się zarówno dobór pracownika wiedzy, jak i pracowników o podstawowych kompetencjach. Niemniej w tym drugim przypadku determinantą utrudniającą proces docierania i zatrzymania pracownika jest niski poziom płac – gdyż pracodawcy nie rozumieją do końca idei kapitału ludzkiego. Każda użyteczna praca, którą człowiek wnosi efektywnie do modelu biznesowego firmy, staje się z biegiem czasu kapitałem przedsiębiorstwa [Hatch, Dyer, 2004]. O ile w przypadku pracowników wiedzy ten problem zaczyna być dzisiaj bardziej przyswajany w praktyce – chociażby z racji prób wdrażania namiastek koncepcji organizacji turkusowych w praktyce [Laloux, 2015], to w przypadku pracowników „nisko wiedzy” ten rodzaj myślenia nie jest kompletnie powszechny, czego jednym ze znaczących dowodów jest fala imigracji pracowników z Ukrainy na przestrzeni ostatnich lat w kraju [Szpakowska i inni, 2016, s. 182].

Charakteryzując rynek pracy nowej gospodarki, można stwierdzić, iż coraz trudniej funkcjonować firmom, które strategicznie nie potrafią zaplanować działań w zakresie funkcji personalnej, nie potrafią zbudować mechanizmów docierania do kapitału społecznego zatrudnionych pracowników. Pozyskiwanie pracowników, ich efektywna retencja zmuszą w najbliższym czasie pracodawców do zwiększania inwestycji w zakresie wzrostu innowacyjności organizacji i proefektywnościowych zachowań pracowniczych, polepszania standardów pracy zwiększających produktywność i przedsiębiorczość wśród zatrudnionych ludzi. To wszystko jednak będzie w dużej mierze zależne od jakości i kompetencji kapitału ludzkiego, jaki organizacja będzie zdolna akomodować w tych nowych warunkach gry rynkowej.

## 2. Nowy rynek pracy a pokolenia wchodzące na rynek

Zmiany w systemach ZZL są pochodną zmian podejścia do człowieka w organizacji. Zmiany, które aktualnie następują, są wynikiem wchodzenia na rynek pracy nowej kategorii pracowników – pokolenia Y – określanego czasem jako pokolenie Z (jako kontynuacja liter po X i Y, bądź C – od angielskich słów *connect, communicate, change*) [Morawski, 2018; Lipka i inni, 2015]. Pokolenie millenialsów (jak można je najpełniej nazwać) to pracownicy urodzeni pod koniec ostatniej dekady XX w. – są najmłodszą generacją na rynku pracy, większość doświadczeń życiowych czerpią i odnoszą do wzorców i źródeł Internetu, komunikacji sieciowej. Ludzie z pokolenia Y są otwarci na nowe wyzwania, są twórczy, gotowi do częstych zmian. Dla nich granica pomiędzy światem wirtualnym i realnym mocno się zaciera, jednocześnie wysoko cenią sobie bliskie grono przyjaciół, ale i znajomych z portali społecznościowych. Pokolenie to charakteryzuje odmienny system wartości i oczekiwań w stosunku do starszych pracowników, co wymusza konieczność poszukiwania nowych, bardziej skutecznych, a jednocześnie zgodnych z „duchem czasu” sposobów motywowania [Kopertyńska, 2012, s. 297]. Nowa gospodarka cechuje się zatem silnym zróżnicowaniem współlistniejących na dzisiejszym rynku pracy silnie zróżnicowanych generacji pracowników, z akcentem na te najnowsze, stanowiące siłę rozwojową przyszłych organizacji. Z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim najistotniejsze znaczenie ma właśnie charakterystyka wskazywanego pokolenia, które pojawiło się u progu rozwoju ery nowej gospodarki, pokolenia Y [Jamka, 2009, s. 41]. Pokolenie – według *Słownika socjologii i nauk społecznych* – to grupa osób urodzonych mniej więcej w tym samym czasie, mających te same doświadczenia historyczne. Na podstawie podobnych, niepowtarzalnych doświadczeń przedstawiciele pokolenia wykazują

pewne podobieństwa w sposobie działania i ideologii, co odróżnia ich od generacji wcześniejszych i późniejszych [Marschall, 2004, s. 240] – tab. 2.

**Tablica 2. Cechy charakterystyczne pokolenia Y jako kapitału ludzkiego organizacji**

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetencje ICT</li> <li>• Umiejętność poszukiwania informacji</li> <li>• Przyzwyczajeni do funkcjonowania w społecznościach sieciowych</li> <li>• Przygotowani do działania w warunkach globalnych</li> <li>• Otwarci na różnorodność kulturową</li> <li>• Zorientowani na pracę zespołową</li> <li>• Otwarci na bezproblemową komunikację</li> <li>• Wielofunkcyjni</li> <li>• Podatni na wielotorowe strumienie bodźców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie rozumieją potrzeby prywatności i lojalności</li> <li>• Brak samodzielnego podejmowania decyzji</li> <li>• Syndrom „maminsynka” – oczekiwania i postawy roszczeniowe wobec pracodawcy</li> <li>• Nierealistyczne żądania</li> <li>• Narcystyczny wzorzec konfrontacji z otoczeniem</li> <li>• Brak cierpliwości, kłopoty z kompleksowym realizowaniem zadań</li> <li>• Uproszczona komunikacja i braki w umiejętnościach interpersonalnych</li> </ul>

Źródło: [Jamka, 2009, s. 41].

W kontekście rynku pracy można przyjąć, iż jest to grupa osób mających podobną tożsamość społeczną, cele i wartości zawodowe, które łączą każdą z tych osób w jeden spójny zbiór. Są to ludzie mający podobne podejście do życia, czyli do miejsca i znaczenia takich kluczowych wymiarów życia, jak: rodzina, przyjaźń, miłość, zainteresowania czy właśnie praca. W danym pokoleniu kształtuje się wspólnie podzielane podejście do autorytetów, organizacji, autonomii i poczucia wolności, uczestnictwa z grupach i zbiorowościach, w tym organizacyjnej, oczekiwań czerpania motywacji i satysfakcji z pracy. W stosunku do wcześniejszych podziałów na pokolenia rynku pracy, czyli baby boomers (urodzeni w 1946–1964) czy pokolenie X (urodzeni w 1965–1980), nie ulega wątpliwości, iż pokolenie Y znacząco różni się od swoich poprzedników [Koperyńska, 2012]. Badania dostępne w literaturze wskazują, iż jest to grupa pracownicza, która zasadniczo różni się od wcześniejszych generacji pod względem mentalności, sposobu pracy, spojrzenia na świat, postrzegania samego siebie, poczucia osiągnięć, wyrażania własnych ambicji i odmiennego podejścia do poczucia lojalności [Plink, 2009, s. 3].

Są to ludzie, którzy oczekują od pracy satysfakcji połączonej z poczuciem niezależności, elastycznej formy czasu pracy, szacunku i przekonania,

że jest się kimś wyjątkowym. Jest to pokolenie ludzi wykształconych, mających po kilka fakultetów – staże i stypendia zagraniczne są dla nich oczywistością. Te zmiany należy oczywiście postrzegać, uwzględniając ogólnoswiatową tendencję ogólnego wzrostu wykształcenia społeczeństwa oraz większej dostępności do źródeł wiedzy i nauki – np. poprzez Internet. Siłą rzeczy, biorąc pod uwagę rocznik urodzenia, pokolenie Y tworzą młodzi ludzie, którzy mają specyficzny stosunek do władzy, do hierarchii, z dużym dystansem do organizacji, jednocześnie samodzielnie planujący swoją karierę zawodową. Łatwość i biegłość w nowoczesnych technologiach informatycznych wyróżnia ich w pracy i poza nią, są wiecznie przyłączeni do globalnej sieci poprzez laptopy, smartfony, tablety i inne gadżety elektroniki użytkowej [Samul i inni, 2018].

Ciekawym zjawiskiem integralnie związanym z pokoleniem Y na współczesnym rynku pracy jest *job hopping*, czyli programowa częsta zmiana pracy [Van de Born, 2009; Pranaya, 2016; Kopertyńska, 2012]. Jest to bardzo naturalny proces dla pokolenia nowej ery i w odróżnieniu od pokolenia X, które bardziej ceni sobie stabilność, rodzinę czy pewność zatrudnienia – dla pokolenia Y zmiana pracy to wyzwanie a nie problem. Odnosząc te rozważania w kategoriach formuły SWOT – pokolenie z lat 70. zmienność zatrudnienia będzie postrzegać jako zagrożenie i słabą stronę (dużo zmian pracodawcy w krótkim okresie czasu w CV pracownika oznacza brak zdecydowania, motywację tylko do pieniędzy, konfliktowość, brak wyników). Pokolenie Y *job hopping* postrzega jako szansę i silną stronę (dużo zmian pracodawcy w krótkim okresie czasu oznacza silną motywację osiągnięć, poszukiwanie swojego miejsca zawodowego, odwagę i niezależność, poszukiwanie rozwoju zawodowego). Bardzo wymowne są badania empiryczne prowadzone w tym zakresie. Według badaczy pokolenia Y (informatycy i programiści) w zakresie zjawiska *job hoppingu* w Dolinie Krzemowej w USA – główną i zasadniczą jednak konkluzją takiego podejścia, jaką uzyskał zespół badaczy, był wzrost wynagrodzeń jako motyw zmiany pracy, albo szybka kariera w celu uzyskania większych wynagrodzeń [Fallick i inni, 2006, s. 472–481]. Jeżeli praca nie będzie przede wszystkim dobrze opłacana, a na dodatek będą to zadania i projekty niewzbudzające emocji – to taką pracę „jobhopperzy” bez problemu zostawiają. Ciekawym wyrazem tego trendu, a dokładniej zapobieganiu negatywnym skutkom *job hoppingu* może być powstanie oddolnych grup wsparcia pracowniczego Five O’clock Group [Nickelthwait, Wooldrige, 2003, s. 492]. Są to grupy osób pomagających sobie w kłopotach związanych z utratą pracy i brakiem docenienia ich potencjału przez pracodawców. To grupy wsparcia pomagające najczęściej utalentowanym specjalistom, których szybkie, wysoko opłacane kariery zostały nagle przerwane. Skupiają

dobrze sytuowanych pracowników z dobrymi stanowiskami, by dzielić się wiedzą i dawać porady na temat zarządzania własną karierą w sytuacji przełomu. Poza tym oferuje się w tych grupach psychologiczne wsparcie osobom niewytrzymującym presji osiągnięcia coraz wyższych standardów pracy. Konkludując powyższe rozważania, można zestawić najczęściej wymieniane cechy młodych pracowników, stanowiących podstawowy zrąb pokolenia wchodzącego na rynki pracy [Striker, 2011, s. 30]:

- przekonanie, że ważniejsze jest bycie niż posiadanie, brak myślenia o karierze w dłuższym horyzoncie czasu,
- chęć pracy w zespołach, posiadanie informacji zwrotnych,
- umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie,
- brak samodzielności w podejmowaniu decyzji, oczekiwanie, że pracodawca będzie wyznaczał cele i dbał o ich rozwój zawodowy,
- lojalność wobec profesji niż wobec pracodawcy, przynależność do grup nieformalnych,
- chęć zachowania równowagi między życiem prywatnym a zawodowym,
- brak trwałych autorytetów, duży poziom tolerancji i otwartości,
- zgoda na pracę za granicą, zwiększona mobilność zawodowa, preferencja pracy ciekawej,
- duża wiara we własne możliwości.

Zobrazowaniem przedstawionej analizy cech charakterystycznych dla pokolenia pracowników tworzących zręby nowego ładu organizacyjnego może być zestawienie różnic między opisywaną grupą nowych pracowników a pracowników z pokolenia „starej gospodarki” – pokolenia baby boomers i X [Goldsmith i inni, 2007, s. 68] – tab. 3.

**Tablica 3. Porównanie cech pracowników nowej i starej gospodarki wobec środowiska pracy**

Atrybuty miejsca pracy	Rynek pracy dla millenialsów	Rynek pracy dla pokolenia X
Metoda pracy	innowacja w działaniu	proces działania
Środowisko pracy	wirtualne i rozproszone	fizyczne i dookreślone
Rola technologii	strategiczna i wszechobecna	pomocnicza
Stosunek do firmy	wolny strzelec, zanik więzi długofalowych	lojalność wobec konglomeratu
Kompetencje	technologia i wiedza	wycucie działalności gospodarczej
Styl zarządzania	oddziaływanie energią	kontrola poprzez monitorowanie

Atrybuty miejsca pracy	Rynek pracy dla millenialsów	Rynek pracy dla pokolenia X
Styl przywództwa	odcisnąć swoje piętno	dopasować się do formy

Źródło: [Goldsmith i inni, 2007, s. 68].

Nowa gospodarka – w ujęciu rynku pracy – jest zatem wzbierającą siłą ekonomiczną i społeczną, która z jednej strony jest kształtowana przez nowy wymiar pracownika, profesjonalisty sprzedającego globalnie swoją wiedzę a, z drugiej – nowa gospodarka to refleks powstania nowej generacji społeczeństwa, zapowiadanego przez Tofflera, gdzie dominacja technologii i wiedzy sprawi, iż przedsiębiorstwa nie będą już funkcjonować jak dotychczas. Do tego z nowym ładem wkracza młode ambitne i odważne pokolenie ludzi, które dodatkowo dynamizuje turbulentne przeobrażenia rynków pracy. W konsekwencji takich zmian trzeba przyjmować zatem inne formuły aktywizacji w pracy nowego pokolenia, ponieważ dotychczasowe mogą nie uwolnić spodziewanej produktywności wiedzy i innowacyjności współczesnego pracownika. Stanowi to wyzwanie dla pracodawców, którzy powinni zmieniać i modyfikować systemy motywowania, jeśli chcą mieć zaangażowanych pracowników – jak np. nomadów wiedzy z pokolenia Y.

## Zakończenie

Ewolucja rynków pracy jest faktem. Tym samym zmienia się istota funkcji personalnej oraz sposób zarządzania współczesną organizacją. Pracownicy wiedzy i pokolenie Y są czynnikami, które kształtują docelowo nowy wymiar pozyskiwania, aktywizowania, rozwoju czy integrowania zasobów ludzkich. Daje to zasadniczy asumpt do redefinicji nowej perspektywy ZZL w zakresie wymiarów funkcjonalnym, podmiotowym czy narzędziowym. Takie zmiany w przestrzeni i architekturze funkcji [Pocztowski, Urbaniak, 2006] personalnej, jak np. zarządzanie wiedzą, coaching, *job crafting*, pojawienie się roli HR BP czy oparcie decyzji personalnych na mechanizmach modelu wysoce efektywnej pracy – stanowią zasadnicze podłoże do zmian w zakresie strategii, metod i narzędzi w obszarze motywowania i wynagradzania pracowników. Możemy przyjąć, iż kluczową zmianą, która determinuje ogół przeobrażeń rynków pracy i funkcji personalnej, jest jej klient – nowy paradygmat roli człowieka w organizacji jako kluczowego kapitału rozwoju i sukcesu biznesowego.

Dzisiejszy pracownik staje się coraz bardziej wykształcony i z czasem coraz bardziej niezależny, zaczyna myśleć o sobie, sam inicjuje zmiany, myśli o sobie jak o profesjonalistcie, który ma prawo uczestniczyć w procesie

zmieniania rzeczywistości wokół niego. Z przedmiotu zmian staje się ich współtwórcą i realizatorem. Dzięki wiedzy pracownicy stają się kapitałem, który jest coraz trudniej zastępowalny, co zwiększa ich władzę i zmienia relacje w przestrzeni organizacyjnej [Masłyk-Musiał, 2000, s. 170]. A to zdecydowanie wymaga zmiany w podejściu do ich pozyskiwania, motywowania, opłacania i nagradzania. Do zasadniczych kryteriów kształtowania systemów ZZL w przypadku nowego wymiaru pracownika nowej gospodarki można zaliczyć: wysoki poziom wiedzy merytorycznej i specjalistycznej, postawy innowacyjne, aktywne rozwiązywanie problemów, dzielenie i rozpowszechnianie wiedzy, stymulowanie rozwoju własnego, jak i organizacji, w której aktualnie pracuje, otwartość na doświadczenia i kontakty z innymi, wysoka tolerancja, wielozadaniowość i samodzielność w procesie pracy.

Praca, jak wszystkie podsystemy społeczne, ewoluuje, nie wiemy tylko dokładnie, w jakim kierunku i z jakim skutkiem [Baumann i inni, 2017]. Praca jest pojęciem nabierającym nowych znaczeń i wymiarów. Ale jedna rzecz pozostaje na dziś niezmienna. Jeżeli jest tą pracą, którą lubimy, kochamy, która daje nam w zakresie autotelicznym wystarczający poziom zadowolenia, to bez względu na to, jaki dziś przyjmujemy jej paradygmat, będzie to jeden z najszcześniejszych aspektów naszego życia. Niestety, większość ludzkości wykonuje pracę ponieważ musi, gdyż dla przeważającej liczby ludzi praca jest jedyną formą generowania dochodu, zarabiania pieniędzy. Celnym dowodem na to może być cytat z laudacji Wisławy Szymborskiej, która została odczytana przez nią w dniu przyznania jej Nagrody Nobla: „... jest, była i zawsze będzie pewna grupa ludzi, których natchnienie nawiedza. To ci wszyscy, którzy świadomie wybierają sobie pracę i wykonują ją z zamiłowaniem i wyobraźnią. Ich praca może być bezustanną przygodą, jeśli tylko potrafią dostrzec w niej coraz to nowe wyzwania. Pomimo trudów i porażek ich ciekawość nie stygnie. Z każdego rozwiązanego zagadnienia wyfruwa im rój nowych pytań. Takich ludzi nie jest zbyt wielu. Większość mieszkańców tej ziemi pracuje, żeby zdobyć środki utrzymania, pracuje, bo musi. To nie oni z własnej pasji wybierają sobie pracę, to okoliczności życia wybierają za nich. Praca nielubiana, praca, która nudzi, ceniona tylko dlatego, że nawet w tej postaci nie dla wszystkich jest dostępna, to jedna z najcięższych ludzkich niedoli. I nie zanosi się na to, żeby najbliższe stulecia przyniosły tutaj jakąś szczęśliwą zmianę...” [[http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/literature/laureates/1996/szymborska-lecture-p.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/literature/laureates/1996/szymborska-lecture-p.html), 2018].

W świetle tego cytatu można wskazać, iż zasadniczą odpowiedzią funkcji personalnej na zmiany rynku pracy jest próba redefiniowania architektury zwłaszcza systemów motywowania, który ma spowodować jak

najpełniejszą harmonizację w praktyce osiągania wysokiej efektywności zarządzania organizacją i kapitałem ludzkim, przy jednoczesnym podmiotowym i partnerskim realizowaniu potrzeb i wartości pracowników nowej ery XXI wieku. Zarówno dla pracowników cechujących się wysoką wiedzą, jak i profesjonalnych wykonawców prac prostych, a także w stosunku do tych młodszych millenialsów, jak i tych bardziej doświadczonych. Komplementarność zatrudnienia – mimo wskazanych w artykule dominujących trendów – pozostaje dalej niezmiennym gwarantem sukcesu każdej organizacji.

## Literatura

- Atkinson R., Court R. (1998), *The New Economy Index. Understanding America's Economic Transformation*, Progressive Policy Institute, Washington.
- Bauman Z., Bauman I., Kociatkiewicz J., Kostera M. (2017), *Zarządzanie w płynnej rzeczywistości*, Wydawnictwo Bęc Zmiana, Warszawa.
- Drela K. (2017), *Zmiany demograficzne a rynek pracy w Polsce*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia”, nr 489, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fallick B., Fleischman C.A., Rebitzer J.B. (2006), *Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Microfoundations of a High-Technology Cluster*, „The Review of Economics and Statistics”, Vol. 88, No. 3.
- Feifs T (2011), *Dobre praktyki zarządzania kapitałem ludzkim – perspektywa europejska*, w: M. Juchnowicz (red.), *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Fihel A., Okólski M. (2017), *Starzenie się ludności w Polsce w warunkach intensywnej migracji międzynarodowej*, w: *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Wyd. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.
- Goldsmith M., Greenberg C., Robertson A., Chan M.H. (2007), *Globalni liderzy – kolejna generacja*, MT Biznes, Warszawa.
- Hatch N.W., Dyer J.H. (2004), *Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage* w: „Strategic Management Journal”, Vol. 15, No. 12.
- Jadamus-Chacura M., Melich-Iwanek K. (2015), *Elastyczność współczesnych rynków pracy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 220.
- Jamka B. (2009), *Zarządzanie wiekiem 50+ jako wyzwanie współczesnych przedsiębiorstw*, w: B. Jamka, S. Konarski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kawka T. (2014), *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarnkowania, funkcje, konfiguracja*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.



- Kitano A., Saenz J., Aramburu N. (2017), *Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation*, „Journal of Business Research”, Vol. 81.
- Kopertyńska M.W (2012), *Czynniki determinujące motywację pracowników pokolenia Y*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1A/(149).
- Kozuch B. (2001), *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki*, Agencja Interart-Tal, z. 12, Sesja IV „Przedsiębiorczość i Konkurencyjność”, Warszawa.
- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Wrocław.
- Lewandowski P., Rutkowski J. (2017), *Starzenie się ludności, rynek pracy i finanse publiczne w Polsce*, Wyd. Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, Warszawa.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J. (2015), *Różnice między- i poza pokoleniowe w lojalności względem organizacji – metody diagnozy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Listwan T. (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Marschall G. (2004), *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morawski M. (2006), *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, „Prace Naukowe” nr 1146, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Morawski M. (2018), *Jak zarządzać pracownikami wiedzy? Czy znajdziemy na to dobre odpowiedzi* [w:] G. Gierszewska (red.), *Co dalej z zarządzaniem?*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Nicklethwait J., Wooldridge A. (2003), *Czas przyszły doskonały*, Zysk i Spółka, Poznań.
- Plink D. (2009), *Retention Y. What is the key to retention to Generation Y*, CRF Institute.
- Pocztowski A., Urbaniak B. (2006), *Trends in Human Resource Management (Poland)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Pranaya D. (2016), *Job-Hopping – an Analytical Review*, „Impact Journal. International Journal of Research in Business Management”, Vol. 2, No. 4.
- Samul J., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska, E. (2018), *Postrzeżenie kariery zawodowej na tle innych wartości. Młodzi na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 120.
- Striker M. (2011), *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, w: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Szpakowska J., Buchwald T., Romanowski R. (2016), *Atrakcyjność polskiego rynku pracy dla obywateli Ukrainy – przyczyny, mechanizmy, konsekwencje migracji zarobkowych*, „Optimum. Economic Studies”, nr 2(80), Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.

Van de Born J.A. (2009), *The drivers of career success of the job-hopping professional in the new networked economy – The challenges of being an entrepreneur and an employee*, Utrecht University Repository, Utrecht.

## Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest próba charakterystyki współczesnych determinant katalizujących obraz i mechanizmy rynku pracy nowej gospodarki. Do zasadniczych czynników wpływających na kształt współcześnie poszukiwanego pracownika należy zaliczyć wzrost znaczenia wiedzy i kapitału ludzkiego w podejmowaniu decyzji personalnych, bimodalność pracy oraz nowe pokolenie Y, będące główną siłą nośną rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Nowa gospodarka jest okresem przemian organizacji i procesów zarządzania, w którym znaczącą rolę odgrywają optymalizacja kapitału intelektualnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi, serwicyzacja jako znaczące zjawisko tworzenia PKB gospodarek czy dominacja komunikacji sieciowej i wirtualnej w funkcjonowaniu zespołów pracowniczych. Na tym tle w artykule zostanie dokonany przegląd aktualnych determinant rozwoju rynku pracy w kontekście dwóch kluczowych grup społeczno-zawodowych: pracowników wiedzy i pokolenia millenialsów. Jako wniosek płynący z niniejszego artykułu można przyjąć, że kluczową zmianą, która determinuje ogół przeobrażeń rynków pracy i funkcji personalnej, jest jej klient – nowy paradygmat roli człowieka w organizacji jako kluczowego kapitału rozwoju i sukcesu biznesowego. Opisane zmiany determinują z kolei ewolucję systemów i struktur zarządzania kapitałem ludzkim w kierunku elastycznych opartych na wynikach systemów budowania pozytywnych relacji społecznych.

## Słowa kluczowe

rynek pracy, kapitał ludzki, pracownik wiedzy, pokolenie Y, zarządzanie zasobami ludzkimi

## Determinants of changes on the labor market in the times of the new economy (Summary)

The purpose of this article is to attempt to characterize contemporary determinants that catalyze the scope and mechanisms of the labor market of the new economy. The increase of the importance of knowledge and human capital in making personnel decisions, work bimodality, and the new generation Y, which is the main supporting force for the development of modern enterprises – they are the basic factors affecting the shape of the competent employee. The new economy is a period of change in organization and management processes, in which optimization of intellectual capital in human resources management plays a significant role, as a significant phenomenon of creating GDP of economies, and domination of network and virtual communication in the functioning of employee teams. Against this background, the article will review current determinants of labor market development in the context of two key socio-professional groups: knowledge workers and millennials. An conclusion from this article can be taken, the key change that determines the overall transformation of labor markets and personnel

function is its client – a new paradigm of human role in the organization as a key capital of development and business success. In turn, the described changes could determine the evolution of human capital management systems, and its structures towards flexible results-based systems for building positive social relations among the employees and employer.

**Keywords**

labor market, human capital, knowledge worker, generation Y, human resources management



Anna Rakowska\*

## **Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań**

### **Wstęp**

W artykule zostaną zaprezentowane wyniki badań dotyczących różnic w samoocenie potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn w grupie 2076 pracowników (49% kobiety, 51% mężczyźni) zatrudnionych w 50 innowacyjnych przedsiębiorstwach. Do badań wykorzystano kwestionariusz ankiety. Wyniki świadczą o istnieniu różnic w samoocenie potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn. Kluczowe różnice dotyczą grupy umiejętności społecznych, zarządzania karierą oraz wartości zawodowych. Badania sfinansowano z grantu „Potencjał kompetencyjny wybranych grup pracowników w aspekcie zarządzania różnorodnością w innowacyjnych przedsiębiorstwach” (NCN 2013/09/B/HS4/01307).

### **1. Kompetencje i potencjał kompetencyjny pracowników**

#### **1.1. Koncepcja kompetencji pracownika**

Koncepcja kompetencji stała się popularna w naukach o zarządzaniu pod koniec lat 70. XX wieku. Od tego czasu powstało wiele definicji terminu „kompetencja”. Jednak mimo wielu lat badań i dyskusji w literaturze przedmiotu nie istnieje jedna powszechnie zaakceptowana definicja. Popularność terminu „kompetencja” wzrosła po publikacji książki R. Boyatzisa *Kompetentny menedżer*, w której zamieszczono wyniki badań nad kompetencjami menedżerskimi [Boyatzis, 1982]. R. Boyatzis utożsamiał kompetencje z cechami pracownika, który dobrze wykonuje swoją pracę. Podobnie uważają C. Woodruffe czy L.M. Spencer i S.M. Spencer, według których na kompetencje składają się cechy jednostki, które są przyczynowo związane z efektywnymi osiągnięciami w wykonywaniu pracy [Woodruffe, 1993; Spencer, Spencer, 1993].

Analizując koncepcje kompetencji prezentowane przez różnych autorów, można znaleźć w nich pewne elementy wspólne, takie jak: wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy osobiste, postawy. A. Rakowska zwraca

---

\* Prof. UMCS dr hab., Zakład Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Plac Marii Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin, a.rakowska@poczta.umcs.lublin.pl

uwagę, że między elementami kompetencji występują określone zależności [Rakowska, 2007, s. 52]. Rolę zależności między elementami kompetencji podkreśla także J.M. Moczydłowska, analizując składowe kompetencji pracowniczych wyróżnionych przez Oleksyna i wskazując, że „uzdolnienia i predyspozycje wpływają na posiadane umiejętności, wykształcenie na zakres wiedzy, wewnętrzna motywacja w dużym stopniu determinuje postawy wobec pracy, zdrowie i kondycja mogą wzmacniać lub ograniczać praktyczne umiejętności” [Moczydłowska, 2008, s. 30].

Wśród składowych kompetencji duże znaczenie jest przypisywane postawom i motywacji, mają one bowiem wpływ na wykorzystanie pozostałych elementów, np. pracownicy mogą posiadać dobre umiejętności, ale jeśli nie mają motywacji, aby je wykorzystać, to mogą być postrzegani jako pracownicy o przeciętnych kompetencjach. Podobnie M. Kossowska, I. Sołtysińska [2002, s. 14] w swojej koncepcji kompetencji podkreślają chęć i gotowość wykorzystania wiedzy i umiejętności. Takie podejście do kompetencji pracownika stanowi odniesienie do potencjału pracownika.

### **1.2. Potencjał kompetencyjny pracowników**

Zdaniem M. Armstronga kompetencje to potencjał przyczyniający się do osiągnięcia określonych (pożądanych) wyników pracownika [Armstrong, 2000, s. 241]. Natomiast Poczowski podkreśla rolę sumarycznego potencjału pracowniczego, określając go jako „ogół cech i właściwości poszczególnych osób tworzących zasoby ludzkie, decydujących o ich aktualnej i przyszłej zdolności i gotowości do realizacji zadań przedsiębiorstwa, jak również o ich sile przetargowej na rynku pracy” [za: Jamka, 2011, s. 225–226]. Zgodnie ze słownikową definicją „potencjał to tkwiący w kimś lub czymś zasób możliwości, zdolności” [*Słownik języka polskiego*, www.sjp.pwn.pl]. Tak więc można uznać, że potencjał kompetencyjny to umiejętności, wiedza, postawy, wartości czy zdrowie, które jeśli będą dobrze wykorzystane, mogą być cennym zasobem dla organizacji.

W ostatnich latach poszukiwani są już nie tylko pracownicy o wysokim potencjale kompetencyjnym, ale też pracownicy posiadający określone kompetencje. Wpływają na to zmiany na rynku pracy, konkurencja, a także problemy zgłaszane przez pracodawców związane ze znalezieniem pracowników. Nowa sytuacja wymusza poszukiwanie pracowników na dotychczas nieco zaniedbywanych segmentach rynku pracy, co dotyczy m.in. zatrudniania kobiet, grupy tzw. dojrzałych pracowników czy obcokrajowców. Potrzeby pracodawców i coraz większe zróżnicowanie na rynku pracy wymusza konieczność spojrzenia na pracowników z uwzględnieniem zróżnicowania ich potencjału [Elegbe, 2016] oraz wyznawanych przez nich wartości [Raghuram i inni, 2001].

### 1.3. Potencjał kompetencyjny a płeć pracowników

Talent i potencjał kompetencyjny to pojęcia coraz częściej łączone z różnorodnością pracowników. Na podstawie przeglądu literatury M. Festing zidentyfikował pięć elementów ważnych w zarządzaniu talentami: definicję talentu, założenia dotyczące orientacji zawodowej, treść programów rozwoju talentów, podejście do zarządzania talentami i proces wyboru talentów oraz stwierdził, że różnią się one, kiedy są analizowane w kontekście płci pracownika [Festing i inni, 2015]. Podobne wnioski stawiają N. Böhmer i H. Schinnenburg, które twierdzą, że projektowanie i wdrażanie dotychczasowego podejścia do zarządzania talentami powinno być zakwestionowane, gdyż nie odpowiada na współczesne potrzeby i uwarunkowania kontekstowe utalentowanych pracowników płci męskiej i żeńskiej [Böhmer, Schinnenburg, 2016]. W kontekście rozwoju kariery zawodowej proponują jej dostosowanie do faz kariery uwzględniającej płeć pracowników.

Badania dotyczące oceny i rozwoju kompetencji w kontekście płci pracowników są prowadzone intensywnie od lat 80. ubiegłego wieku, jednakże ostatnio z uwagi na potrzeby rynku pracy znów stały się popularne. Wielu autorów podkreśla wpływ stereotypów i środowiska na postrzeganie potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn. I tak np. S. Monteiro i inni badali wpływ doświadczenia zawodowego i płci na postrzeganie przez absolwentów sukcesu na rynku pracy. Stwierdzono, że płeć różnicuje wyniki dotyczące oczekiwania związanego z pomyślnym wejściem na rynek [Monteiro i inni, 2016]. Z kolei M.M. Hopkins i F.D. Bilimoria badały wybrane kompetencje społeczne kobiet i mężczyzn pełniących naczelne funkcje kierownicze z wykorzystaniem metody 360 stopni [Hopkins, Bilimoria, 2008]. I o ile nie stwierdzono istotnych różnic dotyczących kompetencji najlepiej ocenianych menedżerów mężczyzn i kobiet, zarówno w zakresie oceny, jak demonstracji kompetencji, to zauważono, że płeć moderuje związek między okazywaniem kompetencji a oceną skuteczności kierownika. Mężczyźni byli postrzegani jako bardziej skuteczni, także w sytuacji gdy ocena ich kompetencji była taka sama jak ocena kompetencji kobiet.

Na ocenę umiejętności kobiet i mężczyzn mogą wywierać wpływ przypisywane im społeczne role i związane z nimi oczekiwania czy stereotypy, przy czym w poszczególnych krajach mogą one nieco się różnić. Warto tu dodać, że Polska, Węgry, Rosja są zaliczane do krajów, w których jest najwyższy egalitaryzm zawodowy w kontekście płci, w odróżnieniu od takich krajów jak Korea Południowa, Kuwejt i Egipt [House i inni, 2004, s. 365]. Z drugiej strony pełnione role w społeczeństwie i osobiste doświadczenia mają duży wpływ na rozwój potencjału kobiet i mężczyzn. A.M. Morrison

i inni wskazują, że w przypadku kobiet menedżerów role społeczne mają wpływ na samoświadomość i skuteczność menedżerską [Morrison i inni, 1992]. Podobne badania przeprowadzone w grupie mężczyzn wykazały, że osobiste doświadczenia, m.in. rozwijanie umiejętności sportowych u dzieci, mają wpływ na umiejętności przywódcze [McCall i inni, 1988, za: Ruderman i inni, 2002, s. 371]. Tak więc role pełnione w życiu prywatnym są korzystne dla rozwoju kompetencji zawodowych, stąd może to być jedną z przesłanek do istnienia różnic w potencjale kompetencyjnym kobiet i mężczyzn.

## 2. Wyniki samooceny potencjału kompetencyjnego

### 2.1. Cel badań i metodyka

Głównym celem badań było zidentyfikowanie różnic w samoocenie potencjału kompetencyjnego kobiet i mężczyzn. Cele szczegółowe dotyczyły określenia różnic w poszczególnych elementach potencjału, tj. różnic w zakresie wiedzy i umiejętności, cenionych wartości, subiektywnego samopoczucia i stylów uczenia. Dodatkowym celem było wskazanie możliwości wykorzystania zaobserwowanych różnic w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Dobór próby był celowy (pracownicy innowacyjnych przedsiębiorstw). W badaniu wzięło udział 2076 pracowników z 50 innowacyjnych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa były typowane z list i rankingów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2015, publikowanych m.in. przez „Wprost”, „Rzeczpospolitą” czy „Newsweeka”.

Dla celów badań przyjęto założenie, że potencjał kompetencyjny tworzą: wiedza, umiejętności, wartości, subiektywne samopoczucie (*wellbeing*) oraz styl poznawczy. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety. W kwestionariuszu ankiety w części dotyczącej samooceny potencjału kompetencyjnego wyróżniono sześć części:

1. Wiedzę (9 obszarów wiedzy).
2. Umiejętności (15 umiejętności).
3. Wartości (9 wartości ogólnych, 9 wartości zawodowych).
4. Subiektywne samopoczucie [Tennant i inni, 2007].
5. Style poznawcze [Allinson, Hayes, 2012].

W częściach dotyczących wiedzy i umiejętności respondentów poproszono o wskazanie swoich silnych stron. W części trzeciej respondenci wskazywali najbardziej i najmniej pożądane wartości. W kolejnej oceniali subiektywne samopoczucie w skali od 1 do 5. W ostatniej oceniali swoje zachowania według klucza z kwestionariusza Allinsona i Hayes (trzy warianty odpowiedzi). Rzetelność skal kwestionariusza zweryfikowano



w badaniach pilotażowych (Alpha Cronbach  $\geq 0,70$  dla wszystkich skal [Rakowska, Sitko-Lutek, 2015]).

## 2.2. Samoocena potencjału w kontekście płci respondentów

W przypadku wiedzy respondenci mogli wskazać maksymalnie 3 z 9 obszarów wiedzy jako swoje silne strony, a w przypadku umiejętności – 5 z 15 umiejętności. Analiza danych (test chi-kwadrat, przy poziomie istotności  $\leq 0,02$ ) w kontekście płci pozwoliła na stwierdzenie, że deklarowane silne strony przez kobiety i mężczyzn różnią się w kilku obszarach. W obszarze wiedzy mężczyźni częściej niż kobiety wskazywali na swoje mocne strony w zakresie wiedzy dotyczącej: metod zarządzania, ochrony środowiska, aplikacji IT i zarządzania projektami. Z drugiej strony kobiety częściej wybierały wiedzę na temat różnic kulturowych. Także w przypadku umiejętności można wnioskować o istotnych różnicach między kobietami a mężczyznami. Kobiety częściej niż mężczyźni jako swoje mocne strony wskazywały:

- organizację czasu pracy własnej,
- komunikację interpersonalną,
- współpracę z przedstawicielami w różnym wieku,
- umiejętność mobilizacji do długookresowej pracy,
- umiejętność wykonywania dodatkowych zadań,
- znajomość języków obcych.

Można uznać, że wymienione umiejętności są zgodne z wnioskami z literatury i wiążą się z rolami pełnionymi przez kobiety, np. koniecznością godzenia ról społecznych i zawodowych. W szczególności dotyczy to czterech umiejętności. Z kolei znajomość języków obcych wynika z lepszego wykształcenia kobiet niż mężczyzn w Polsce. Natomiast mężczyźni częściej niż kobiety wybierali jako swoje silne strony następujące umiejętności:

- radzenie sobie ze stresem,
- zarządzanie karierą,
- zarządzanie konfliktem,
- współpracę z przedstawicielami innej płci,
- przywództwo i władzę.

Wyniki te także potwierdzają wnioski z literatury dotyczące m.in. większej asertywności mężczyzn niż kobiet czy przypisywania dużej roli władzy i karierze. Lepsze radzenie sobie ze stresem stanowi nawiązanie do wyników badań, z których wynika, że kobiety i mężczyźni radzą sobie z emocjami w odmienny sposób [Spalek i inni, 2015].

Trzecim elementem samooceny potencjału były wartości. Wszyscy respondenci, bez względu na wiek i płeć, najczęściej wskazywali na następujące trzy wartości zawodowe: równowagę między pracą a życiem prywatnym, bezpieczeństwo i odpowiedzialność. Stwierdzono jednak różnice

w przypadku częstości ich wyborów przez kobiety i mężczyzn) (test chi-kwadrat, istotność 0.000):

- równowaga między pracą a życiem prywatnym (bardzo ważne dla 45% kobiet i 34% mężczyzn),
- bezpieczeństwo (bardzo ważne dla 35% kobiet i 29% mężczyzn),
- odpowiedzialność (bardzo ważne dla 22% kobiet, 27% mężczyzn).

Dalsza analiza wartości w kontekście grup wiekowych (20–29; 30–39; 40–49; 50+) prowadzi do kolejnych wniosków. O ile w przypadku mężczyzn w poszczególnych czterech okresach kariery nie zaobserwowano dużych zmian znaczenia tych trzech wartości, tak w przypadku kobiet były one wyraźne. I zmieniały się z wiekiem. W grupie kobiet w wieku 30–39 lat wysokie wyniki dotyczyły znaczenia bezpieczeństwa (41%) i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (51%), a z kolei w grupie kobiet w wieku 50+ te wyniki są znacznie niższe (bezpieczeństwo – 25%, równowaga praca–życie – 35%). Wyniki w grupie kobiet 50+ są niemal identyczne jak w grupie mężczyzn 50+ (równowaga: kobiety – 34%; mężczyźni – 35%; bezpieczeństwo – kobiety i mężczyźni 25% i 25%; odpowiedzialność: kobiety – 30%; mężczyźni – 31%). Stanowi to potwierdzenie wcześniej cytowanych wyników badań i związanych z nimi wniosków, że zarządzanie potencjałem i karierą kobiet i mężczyzn wymaga odmiennego podejścia.

Kolejnym elementem potencjału kompetencyjnego było subiektywne samopoczucie, jednakże w tym przypadku nie zaobserwowano istotnych różnic. Ostatnim elementem był styl poznawczy. Na podstawie analizy (tabele krzyżowe) można stwierdzić, że więcej jest przedstawicieli quasi-intuicyjnych i intuicyjnych stylów wśród kobiet. Z kolei wśród mężczyzn więcej przedstawicieli quasi-annalistycznych i analitycznych stylów.

### **2.3. Podsumowanie wyników badań**

Na podstawie zaprezentowanych wyników można stwierdzić, że istnieją różnice w samoocenie potencjału kompetencyjnego badanych respondentów, a wnioski są zgodne z wnioskami prezentowanymi w literaturze. W tym przypadku największe różnice dotyczą grupy umiejętności społecznych, organizacyjnych, zarządzania karierą oraz cenionych wartości zawodowych.

Jednakże interpretując wyniki, należy także pamiętać o tym, że kwestia oceny kompetencji kobiet i mężczyzn – zarówno samooceny, jak i oceny przez innych – jest bardziej złożona. S.C. Paustian-Underdahl na podstawie metaanalizy stwierdził, że kierownicy mężczyźni częściej niż kierownicy kobiety oceniają siebie jako bardziej skutecznych [Paustian-Underdahl i inni, 2014]. Cytowane już Hopkins i Bilimoria dowiodły, że mężczyźni są postrzegani jako bardziej efektywni, nawet gdy mają takie

same kompetencje jak kobiety [Hopkins, Bilimoria, 2008]. Tak więc ocena kompetencji może pozostawać pod wpływem czynników społecznych i związanych z nimi stereotypów. Co nie zmienia faktu, że kompetencje są rozwijane w trakcie całego życia, także poza miejscem pracy, co oznacza, że kobiety i mężczyźni, pełniąc różne role, będą kształtować, przynajmniej w pewnych obszarach, inne kompetencje.

## Zakończenie

Potrzeby współczesnego rynku pracy wymuszają poszukiwanie utalentowanych i kompetentnych pracowników we wszystkich segmentach rynku. Zaobserwowane różnice dotyczące umiejętności społecznych, organizacyjnych, zarządzania karierą i wartości zawodowych, które powinny być wykorzystane w organizacjach. W szczególności duże różnice w obszarze wartości zawodowych, równowagi praca–życie i bezpieczeństwa świadczą o tym, że należy stosować inne praktyki zarządzania potencjałem kobiet i mężczyzn. W szczególności konieczne jest planowanie ścieżek kariery dostosowywanych do kolejnych faz życia kobiet. Konieczne jest bardziej elastyczne podejście i wykorzystywanie praktyk odmiennego zarządzania wiekiem w organizacji w przypadku kobiet i mężczyzn. Należy także pamiętać o obiektywności oceny kompetencji, w czym może pomóc kształtowanie w organizacji klimatu sprzyjającego wszelakiej różnorodności.

## Literatura

- Allinson C., Hayes J. (2012), *The Cognitive Style Index. Technical Manual and User Guide*, Pearson Education Ltd., Londyn.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Boyatzis R. (1982), *The Competent Manager: a model for effective managers*, John Wiley & Sons, New York.
- Böhmer N., Schinnenburg H. (2016), *How gender and career concepts impact Global Talent Management*, „Employee Relations”, Vol. 38, No. 1.
- Elegbe J.A. (2016), *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*, Routledge, New York.
- Festing M., Kornau A., Schäfer L. (2015), *Think talent—think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 26, No. 6.
- Hopkins M.M., Bilimoria D. (2008), *Social and emotional competencies predicting success for male and female executives*, „Journal of Management Development” Vol. 27, No. 1.
- House R.J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W., Gupta V. (eds.) (2004), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks: Sage

- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób, czy kapitał*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kossowska M., Sołtysińska I. (2002), *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Moczydłowska J.M. (2008), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa.
- Monteiro S., Almeida L., Aracil A.G. (2016), *Graduates' perceptions of competencies and preparation for labour market transition: The effect of gender and work experience during higher education*, „Higher Education, Skills and Work-Based Learning”, Vol. 6, No. 2.
- Morrison A.M., White R.P., Velsor. E.V. (1987), *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Beverly.
- Moor D.P., Buttner E.H., Wong-Mingji D.J., Sullivan S.E. (2017), *Women Entrepreneurs: Moving Beyond the Glass Ceiling*, „Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 3.
- Paustian-Underdahl S.C., Walker L.S., Woehr D.J. (2014), *Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 99, No. 6.
- Raghuram S., London M., Larsen H. (2001), *Flexible employment practices in Europe: country versus culture*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 12, No. 5.
- Rakowska, A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, UMCS, Lublin.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A. (2015), *Employees' competence potential from the perspective of HR diversity management: results of pilot study* paper ID: 1853, EURAM 2016 Conference, Warsaw, Poland.
- Ruderman M.N., Ohlott P.J., Panzer K., King S.N. (2002), *Benefits of multiple roles for managerial women*, „Academy of Management Journal”, Vol. 45, No. 2.
- Słownik Języka Polskiego*, <https://sjp.pl/potencja%C5%82>, dostęp: 20.03.2018.
- Spalek K., Fastenrath M., Ackermann S., Auschra B., Coynel D., Frey J., De Quervain D. (2015), *Sex-dependent dissociation between emotional appraisal and memory: a large-scale behavioral and fMRI study*, „Journal of Neuroscience”, Vol. 35, No. 3.
- Spencer L.M., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Tennant R., Hiller L., Fishwick R., Platt S., Joseph S., Weich S., Parkinson J., Secker J., Stewart-Brown S. (2007), *The Warwick-Edinburgh mental well-being scale (WEMWBS): development and UK validation*, „Health and Quality of Life Outcomes”, Vol. 5, No. 1.
- Woodruffe C. (1993), *What is meant by a competency?*, „Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 14, No. 1.

## Streszczenie

W artykule zaprezentowano wnioski z literatury dotyczące rozumienia terminu „kompetencje” i „potencjał kompetencyjny”. Podkreślono znaczenie doświadczeń

pozazawodowych i ról społecznych w rozwoju kompetencji kobiet i mężczyzn. Wskazano na problemy związane z oceną kompetencji kobiet i mężczyzn spowodowane wpływem stereotypów. Zaprezentowano wyniki badań własnych, które pozwoliły na potwierdzenie różnic w samoocenie potencjału kobiet i mężczyzn. Wnioski są zgodne ze spostrzeżeniami innych autorów. Zwrócono uwagę, że wyniki należy interpretować ostrożnie. Obserwowane różnice mogą wynikać nie tylko z faktycznych różnic w potencjale kompetencyjnym kobiet i mężczyzn, ale także mogą pozostawać pod wpływem stereotypów. Mimo tych wątpliwości oczywiste jest, że planując strategie wykorzystania potencjału kobiet i mężczyzn, należy brać pod uwagę zaobserwowane różnice.

### **Słowa kluczowe**

kompetencje, potencjał, stereotypy, płeć, rozwój

### **Self-assessment of the competency potential of women and men on the example of employees of innovative enterprises – study results (Summary)**

The article presents main conclusions from the literature review regarding understanding terms “competences” and “competence potential”. The importance of non-professional experiences and social roles in the development of competencies of women’s and men’s were emphasized. Problems related to the assessment of women’s and men’s competences due to the influence of stereotypes were pointed out. The results of own study on competencies were presented, findings allowed to confirm the differences in the self-assessment of the of women and men competency potential. Results are consistent with the insights of other authors. However, it was also pointed out that the results should be interpreted with caution. The observed differences may result not only from actual differences in the competences of women and men, but also may be influenced by stereotypes. Despite these doubts, it is obvious that when planning the strategies of using the potential of women and men, observed differences noted should be ignored.

### **Keywords**

competences, potential, stereotypes, gender, development



Agnieszka Sopińska\*

Patryk Dziurski\*\*

## Zachowania przedsiębiorstw a sukces w sektorach starzejących się

### Wstęp

„Sukces przedsiębiorstwa” to wielowymiarowy konstrukt myślowy, który może być rozpatrywany ze względu na wielorakie kryteria i cechy. Stosowany nie tylko dla wyrażenia opinii o skutkach działania, ale także o użytych do ich realizacji narzędziach, znajduje zastosowanie zarówno do oceny działań w różnym horyzoncie czasowym, jak i w odniesieniu do różnego zakresu podmiotowego.

Sukces przedsiębiorstwa może być rozumiany w kategoriach wielkości przedsiębiorstwa, jego udziału w rynku, wyników finansowych, korzyści osiąganych przez udziałowców, reputacji, jaką cieszy się przedsiębiorstwo wśród swoich klientów, pracowników, czy kręgach gospodarczych, a także w kontekście sprawności technicznej i zdolności wprowadzania innowacji [Kay, 1996, s. 8].

Część badaczy, kierując się definicją sukcesu według *Słownika Języka Polskiego PWN*<sup>1</sup>, utożsamia sukces przedsiębiorstwa z pomyślnym zakończeniem jakiegoś konkretnego przedsięwzięcia [Penc, 1996, s. 58], inni natomiast z procesem, działaniem przedsiębiorstwa na najwyższym poziomie możliwości zmierzającym do realizacji wyznaczonych celów [Majewska-Opiełka, 2007]. Są też tacy, którzy rozważają sukces przedsiębiorstwa w kontekście sprawnego funkcjonowania i rozwiązywania szeroko rozumianych problemów zarządzania [Szarucki, 2010, s. 172], uznając, iż sukces przedsiębiorstwa wyraża jego sprawność strategiczną [Urbanowska-Sojkin, 2013, s. 391–392].

Relatywizm w sposobie rozumienia i egzemplifikacji sukcesu przedsiębiorstwa sprawia, iż staje się on pojęciem rozmytym i niejednorodnie interpretowanym. To z kolei wymusza konieczność każdorazowego

---

\* Prof. SGH dr hab., Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, asopin@sgh.waw.pl

\*\* Dr, Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, patryk.dziurski@sgh.waw.pl

<sup>1</sup> Według tej definicji pojęcie sukcesu oznacza „pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu” [*Słownik Języka Polskiego*, sjp.pwn.pl].

zdefiniowania pojęcia przez badaczy. W poniższym artykule sukces przedsiębiorstwa będzie utożsamiany z jego rozwojem w dłuższym horyzoncie czasowym. Zgodnie z takim rozumieniem przedsiębiorstwem sukcesu będzie podmiot, który funkcjonuje na rynku z powodzeniem (tzn. wypracowując zysk) od co najmniej kilku lat i systematycznie się rozwija. Przez rozwój rozumie się natomiast zwiększanie przychodów oraz umacnianie pozycji na rynku [Grabowska, Drygas, 2010].

Możliwość osiągnięcia sukcesu jest zdeterminowana przez wiele czynników, które to w sposób pośredni lub bezpośredni wpływają na efekty podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań. Można je podzielić na dwie grupy: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne [Baruk, 2016, s. 21; Bławat, 2004, s. 24]. Czynniki zewnętrzne to czynniki pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, zarówno tego bliższego, jak i dalszego. Jednym z czynników zewnętrznych jest faza życia sektora. Inaczej bowiem zachowują się przedsiębiorstwa w sektorach młodzieńczych, a inaczej w sektorach starzejących się czy schyłkowych [Anderson, Zeithaml, 1984; Sabo i inni, 2013, s. 637–640]. O ile w literaturze dużo miejsca poświęca się możliwościom osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa w sektorach młodzieńczych (znajdujących się w początkowych fazach rozwoju), to zdecydowanie rzadziej badane są możliwości osiągania sukcesu przedsiębiorstw w sektorach starzejących się [Koponen, Arbelius, 2009; Lilja i inni, 2015; Sihvonen, 2010].

Celem artykułu jest zaprezentowanie modelowych typów zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się oraz wskazanie, które z nich można uznać za zachowania prowadzące przedsiębiorstwo do sukcesu. Zdaniem autorów na sposób zachowania się przedsiębiorstw w starzejących się sektorach ma wpływ przede wszystkim tempo starzenia się samego sektora, na które to pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu, a także dwa czynniki zależne od samego przedsiębiorstwa, tj. stopień przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny działania oraz postawa (sposób zachowania) przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do prezentacji zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się jest krótkie omówienie koncepcji cyklu życia sektora oraz jego wpływu na sposoby zachowań przedsiębiorstw.

Artykuł ma charakter teoriiwórczy. Podstawową metodą badawczą zastosowaną w artykule jest krytyczna analiza literatury przedmiotu oraz metoda dedukcji i wnioskowania.

## 1. Cykl życia sektora a zachowania przedsiębiorstw

Koncepcja cyklu życia sektora wyjaśnia ewolucję sektorów w czasie oraz sugeruje, jakie strategie czy też zachowania powinny być wdrażane przez przedsiębiorstwa w poszczególnych fazach. Według koncepcji cyklu życia



sektor przechodzi przez kilka faz: począwszy od narodzin, przez rozwój, dojrzałość, aż do schyłku, przy czym każda z faz cyklu życia sektora ma swoją specyfikę. Faza narodzin charakteryzuje się średnią dynamiką wzrostu, dużymi możliwościami wzrostu oraz zmienną strukturą konkurencji. W fazie rozwoju zarówno dynamika, jak i możliwości wzrostu są wysokie, a struktura konkurencji stabilizuje się. Fazę dojrzałości charakteryzuje słaba, ale stabilna dynamika wzrostu. Możliwości wzrostu są niewielkie, w sektorze dominują stali liderzy. Z kolei sektory starzejące się charakteryzują się ujemną stopą wzrostu, niewielkimi możliwościami wzrostu, oligopolistyczną strukturą konkurencji oraz niskimi barierami wejścia, które jednak nie są wystarczającą zachętą dla potencjalnych inwestorów do rozpoczęcia działalności w sektorze [Gierszewska, Romanowska, 2017, s. 82–86; Strategor, 1996, s. 48–52].

O ile w sektorach młodzieńczych, rozwojowych lub nawet w dojrzałych przedsiębiorstwa mają możliwość wyboru wielu różnych opcji zachowań czy też strategii rozwoju, to w sektorach starzejących się wybór ten jest ograniczony. Najczęściej w literaturze wskazuje się na dwa odmienne typy zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się: pozostanie w sektorze i zastosowanie strategii przetrwania lub wyjście z sektora [Lilja i inni, 2015, s. 6–7]. Jednakże część autorów sugeruje, że przedsiębiorstwa działające w sektorach starzejących się mają większy wybór zachowań strategicznych [Harrigan, Porter, 1983; Lilja i inni, 2015, s. 47]. Na przykład K.R. Harrigan [1980, s. 26–27] zaproponowała aż pięć strategicznych odpowiedzi przedsiębiorstwa na starzenie się sektora, tj. zwiększenie inwestycji, wstrzymanie inwestycji, selektywne inwestowanie, maksymalizowanie korzyści z inwestycji oraz natychmiastowe wyjście. Ich wybór zależy od atrakcyjności sektora i siły konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Natomiast duet badaczy K.R. Harrigan i M.E. Porter [1983] zidentyfikował cztery strategie, które mogą być stosowane w sektorach starzejących się: strategię przywództwa (*leadership*), strategię niszy (*niche*), strategię żniw (*harvest*) i strategię szybkiego wycofania się (*quick divestment*). Dwie pierwsze strategie zaliczane są do grupy strategii ofensywnych, a dwie ostatnie do grupy strategii defensywnych.

Przedstawione powyżej podejścia stanowią próbę kompleksowego ujęcia problemu zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się. Dodatkowo w literaturze przedmiotu można znaleźć wiele prac, w których autorzy przedstawiają wycinkowe opisy zachowań i szczegółowe rekomendacje dla menedżerów działających w sektorach starzejących się. I tak na przykład H. Schreuder i inni [1991, s. 532–533] wskazali, że przedsiębiorstwa, które odniosły sukces w walce ze starzeniem się sektora, antycypują zmiany w ich otoczeniu (przyjmują aktywną postawę wobec starzenia

się sektora) oraz wdrażają strategię zorientowaną rynkowo (np. zmiany kanałów dystrybucji), a nie kosztowo. Natomiast zdaniem V.C. Bamiatzi i T. Kirchmaier [2014, s. 271–275] przedsiębiorstwa w sektorach starzejących się powinny wdrażać strategię skoncentrowaną rynkowo oraz skupiać się na tworzeniu innowacji, ale jednocześnie ściśle pilnować poziomu kosztów. Z kolei J.A. Martin oraz K.M. Eisenhardt [2004, s. 357] zauważyli, że sukces w sektorach starzejących się odnoszą przedsiębiorstwa koncentrujące swoją działalność na atrakcyjnych niszach, jakości oferowanych produktów i/lub usług, doskonaleniu produktów i/lub usług oraz poprawie efektywności. Jeszcze inni badacze podkreślają, że przedsiębiorstwa w sektorach starzejących się powinny stosować strategię współpracy [McGahan, 2004].

Często zalecanym w literaturze zachowaniem dla przedsiębiorstw w sektorach starzejących się jest też wdrażanie strategii transformacji, która polega na maksymalizowaniu zysków ze starzejącego się sektora, przy jednoczesnym ich inwestowaniu w nowe szanse rozwojowe [Lilija i inni, 2015, s. 47]. Oznacza to, że rekomendowaną strategią jest strategia dywersyfikacji. Wskazuje się jednak, że strategia ta może być trudna w realizacji i nie zawsze przynosi spodziewane efekty [Schreuder i inni, 1991, s. 532–533; Anand, Singh, 1997, s. 99; Koponen, Arbelius, 2009, s. 16–17], przy czym przedsiębiorstwa stosujące strategię dywersyfikacji pokrewnej osiągają lepsze wyniki, niż te stosujące strategię dywersyfikacji niepokrewnej [Anand, Singh, 1997, s. 99].

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu stanowiła podstawę do opracowania autorskiej typologii modelowych zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się. Za główne kryterium do ich identyfikacji autorzy przyjęli tempo starzenia się sektora. Inne modelowe typy zachowań przedsiębiorstw można bowiem wyróżnić w sektorach gwałtownie starzejących się, a inne w sektorach podlegających zjawisku powolnego starzenia się.

## **2. Modelowe typy zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się**

Zdaniem autorów sposób zachowania przedsiębiorstw w sektorach starzejących się determinują trzy czynniki: tempo starzenia się sektora, stopień przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny działania oraz postawa (sposób zachowania) przedsiębiorstwa. Pierwszy z czynników ma charakter determinanty zewnętrznej, a dwa kolejne to czynniki wewnętrzne. Ponieważ na tempo starzenia się sektora pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu, ten czynnik uznano za dominujące kryterium w zaproponowanej typologii.

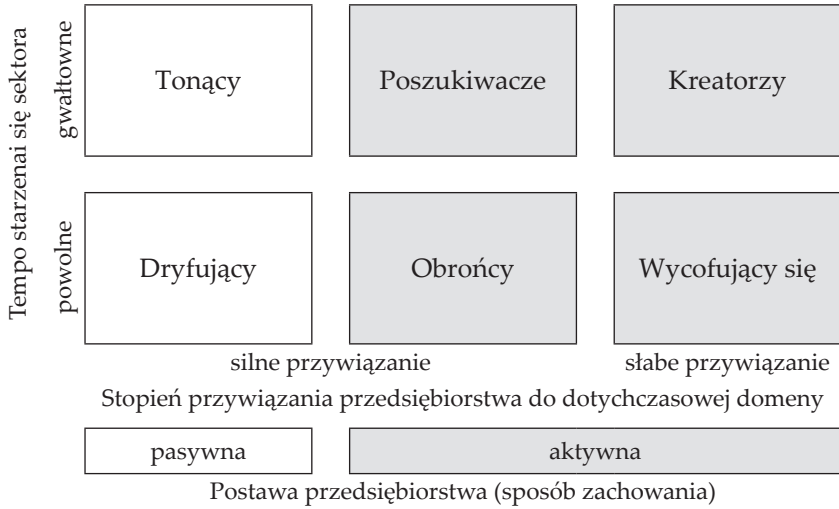
Sektor może starzeć się w sposób powolny, gdy spadki popytu są zauważalne dopiero w długiej perspektywie czasu, lub też może starzeć się w sposób gwałtowny, gdy spadki popytu są zauważalne w krótkim okresie. Dynamika spadku popytu jest zależna od „stopnia nowości” powstających innowacji. Ze względu na „stopień nowości” wyróżnia się innowacje przyrostowe (stopniowe) oraz innowacje radykalne [Knosala i inni, 2014, s. 23–24]. Innowację przyrostową stanowią zmiany o charakterze ewolucyjnym. Są to usprawnienia polegające na udoskonalaniu istniejących form lub takiej ich rekonfiguracji, by służyły osiągnięciu nowych celów. Na przeciwległym biegunie są innowacje radykalne, które wiążą się z wprowadzeniem zupełnie nowych, niestosowanych dotychczas rozwiązań. Pojawienie się przełomowych innowacji wywołuje gwałtowny proces starzenia się sektora, natomiast rozwój innowacji przyrostowych powoduje powolne starzenie się sektora.

Oprócz tempa starzenia się sektora (determinanta zewnętrzna) na sposób zachowania się przedsiębiorstwa w starzejącym się sektorze mają też wpływ determinanty wewnętrzne, z których istotne znaczenie mają dwa parametry: stopień przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny działania oraz postawa (sposób zachowania) przedsiębiorstwa. Mówiąc o stopniu przywiązania przedsiębiorstwa do dotychczasowej domeny, autorzy mają na myśli postawę przedsiębiorstwa wobec dotychczasowej domeny. Ze względu na to kryterium można wyróżnić: podmioty, które są bardzo przywiązane do dotychczasowej działalności i wiążą swój dalszy rozwój jedynie z dotychczasową domeną, oraz podmioty, które zakładają możliwość wycofania się z dotychczasowej domeny działania [Sihvonen, 2010, s. 26].

Drugim parametrem wewnętrznym jest postawa przedsiębiorstwa (sposób zachowania). Przedsiębiorstwa mogą zachowywać się w sposób aktywny lub pasywny. Aktywne zachowanie polega na ciągłym poszukiwaniu nowych możliwości rozwojowych, czy nawet wręcz na kreowaniu otoczenia. Pasywne zachowania przejawiają się natomiast w biernym przyjmowaniu zjawisk zachodzących w otoczeniu.

Zderzenie trzech powyższych determinant (tempa starzenia się sektora, stopnia przywiązania do dotychczasowej domeny oraz postawy przedsiębiorstwa) pozwoliło autorom zaproponować łącznie sześć typów modelowych zachowań firm w starzejących się sektorach, w tym trzy typy zachowań w sektorze charakteryzującym się powolnym tempem starzenia się i trzy w sektorze gwałtownie starzejącym się (rys. 1).

### Rysunek 1. Modelowe zachowania firm w sektorach starzejących się



Źródło: Opracowanie własne.

W sektorach podlegających powolnemu procesowi starzenia się, gdzie przeważają innowacje przyrostowe, a substytuty w sposób bardzo powolny odbierają dotychczasowych klientów, przedsiębiorstwa mogą zachowywać się według trzech modelowych typów.

Pierwszy typ to tzw. dryfujący, czyli podmioty, które będąc silnie przywiązane do dotychczasowej domeny działania, są jednocześnie pasywne wobec otoczenia pod względem swych zachowań. Nie poszukują żadnych nowych biznesów, a jedynie biernie dryfują w dotychczasowym sektorze. Rokowania na przyszłość tych podmiotów są dokładnie takie same jak starzejącego się sektora, czyli powolne umieranie razem z nim.

Drugi typ to tzw. obrońcy, czyli podmioty, które widząc proces starzenia się sektora, a jednocześnie będąc silnie związane z dotychczasową domeną, wykazują aktywną postawę przejawiającą się najczęściej w dążeniu za wszelką cenę do spowolnienia procesu starzenia się sektora. Mogą to czynić m.in. poprzez poszukiwanie nowych segmentów odbiorców lub poszukiwanie nowych zastosowań dotychczasowych usług i/lub produktów. Ich rokowania na przyszłość są pochodną poziomu ich aktywności co do podejmowanych działań rewitalizujących dotychczasową domenę.

Trzecim modelowym typem zachowań są tzw. wycofujący się. Aktywna postawa i jednocześnie słabe przywiązanie do dotychczasowej domeny sprawiają, iż podmioty te, widząc powolne starzenie się dotychczasowej domeny działania, starają się powoli z niej wycofać poprzez inwestowanie w nowe biznesy. Wycofywanie z dotychczasowej domeny jest jednak powolne i najczęściej odbywa się poprzez dywersyfikację pokrewną, dzięki

czemu mogą wykorzystać wcześniej wypracowane kluczowe kompetencje. Ich rokowania zależą od trafności doboru pokrewnych biznesów.

Także w sektorach podlegających gwałtownemu procesowi starzenia się można wyróżnić trzy typy modelowych zachowań.

Pierwszy typ to tzw. tonący, czyli podmioty, które nie dostrzegają lub nie doceniają pojawiających się radykalnych innowacji mających wpływ na sektor działania. Ich silne przywiązanie do dotychczasowej domeny, przy jednoczesnej biernej postawie, sprawia, że rokowania co do przyszłości są pesymistyczne i z góry przesądzone – w niedalekiej przyszłości znikną z rynku wraz z całym sektorem.

Drugim ze zidentyfikowanych typów zachowań są tzw. poszukiwacze. Podmioty te są bardzo silnie związane z dotychczasową domeną działania, ale w przeciwieństwie do „tonących” zdają sobie sprawę, że ich domena ulega gwałtownemu starzeniu się. Nie chcąc utonąć, poszukują atrakcyjnych nisz w ramach dotychczasowej domeny, które pozwoliłyby im wydłużyć horyzont działania. Ich rokowania na przyszłość w dużej mierze zależą od poziomu aktywności w poszukiwaniu atrakcyjnych nisz, które w dłuższej perspektywie czasu mogłyby stać się nowymi biznesami.

Ostatnim typem modelowych zachowań są tzw. kreatorzy, czyli podmioty, które będąc świadome gwałtownego tempa starzenia się dotychczasowego sektora, wykazują się dużą aktywnością w poszukiwaniu zupełnie nowych biznesów działania na przyszłość. Ponieważ nie odczuwają silnego przywiązania do dotychczasowej domeny, często decydują się na dywersyfikację niedokrewną. „Kreatorzy” bez sentymentów opuszczają starzejące się sektory, mając w zapasie kilka alternatywnych biznesów, które mogą uczynić swoją nową domeną. Co ciekawe, aktywność „kreatorów” nie ogranicza się jedynie do poszukiwania nowej domeny wśród już istniejących sektorów, ale często sami tworzą nowe sektory, które w sposób naturalny stają się ich przyszlą domeną. Ich rokowania zależą od trafności wyboru przyszłych domen działania.

## **Zakończenie**

Starzenie się sektora jest dużym wyzwaniem strategicznym, jednak przedsiębiorstwa działające w sektorach starzejących się nie są z góry skazane na porażkę. Przeciwnie, mogą osiągnąć sukces (utożsamiany z rozwojem przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym), pod warunkiem że wykażą się aktywną postawą.

Zdaniem autorów istnieją cztery typy zachowań w starzejących się sektorach gwarantujące możliwość rozwoju przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasu. Dwa z nich („poszukiwacze” i „obrońcy”) gwarantują sukces w dotychczasowym sektorze działania, natomiast kolejne dwa

(„kreatorzy” i „wycofujący się”) w nowych obszarach, poza dotychczasową domeną. Pierwsi poszukują atrakcyjnych nisz w starzejących się sektorach, drudzy próbują spowolnić tempo starzenia się sektora, trzeci zaś dywersyfikują się w sposób pokrewny, a ostatni dywersyfikują się niepokrewnie, często samodzielnie kreując nowe sektory.

Mimo iż każde z powyższych zachowań oznacza inny zestaw działań, to wszystkie one są przejawem aktywnej postawy przedsiębiorstwa wobec faktu starzenia się sektora. Aktywna postawa przedsiębiorstw jest więc kluczem do sukcesu w starzejących się sektorach. Przedsiębiorstwa z bierną postawą („tonący” i „dryfujący”) nie są w stanie pokonać trudności wynikających z faktu starzenia się sektora i najprawdopodobniej w niedalekiej przyszłości znikną z rynku. Można postawić tezę, iż sukces przedsiębiorstwa, rozumiany jako możliwość długotrwałego jego rozwoju, w dużym stopniu jest zależny od zachowania samego przedsiębiorstwa, a dokładnie od przyjętej postawy wobec zmian w otoczeniu.

## Literatura

- Anand J., Singh H. (1997), *Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18.
- Anderson C.R., Zeithaml C.P. (1984), *Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 27, No. 1.
- Bamiatzi V.C., Kirchmaier T. (2014), *Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high-growth firms*, „The International Small Business Journal”, Vol. 32, No. 3.
- Baruk A.I. (2016), *Prosumpcja jako sposób na osiągnięcie sukcesu przez przedsiębiorstwo*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 1.
- Bławat F. (2004), *Przetrawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2017), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, wyd. 5, PWE, Warszawa.
- Grabowska M., Drygas M. (2010), *Determinanty sukcesu przedsiębiorstw*, Konferencja „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane 2010 – artykuły, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, [http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja\\_KZZ\\_Zakopane\\_2010\\_Artykuly](http://www.ptzp.org.pl/s80/Konferencja_KZZ_Zakopane_2010_Artykuly).
- Harrigan K.R. (1980), *Strategies for Declining Industries*, „The Journal of Business Strategy”, Vol. 1, No. 2.
- Harrigan K.R., Porter M. (1983), *End-Game Strategies for Declining Industries*, „Harvard Business Review”, Vol. 61, No. 4.
- Kay J. (1996), *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A. (2014), *Zarządzanie innowacjami*, PWE, Warszawa.

- Koponen J., Arbelius H. (2009), *Strategic Management of Declining Industries – A Literature Review*, [http://eprints.herce.fi/200/1/declining\\_industries\\_yhdistetty-1.pdf](http://eprints.herce.fi/200/1/declining_industries_yhdistetty-1.pdf), dostęp: 15.12.2016.
- Lilja M., Sundberg Ch., Sundberg G. (2015), *Growth Strategies in Declining Industries*, <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:814021/FULLTEXT01.pdf>, dostęp: 15.12.2016.
- Majewska-Opielka I. (2007), *Sukces firmy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Martin J.A., Eisenhardt K.M. (2004), *Coping with Decline in Dynamic Markets: Corporate Entrepreneurship and the Recombinative Organizational Form*, w: *Business Strategy over the Industry Life Cycle*, J. Baum, A. McGahan (eds.), Elsevier, New York.
- McGahan A.M. (2004), *How Industries Change*, „Harvard Business Review”, Vol. 82, No. 10.
- Penc J. (1996), *Decyzje w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
- Sabol A., Šander M., Fučkan D. (2013), *The concept of industry life cycle and development of business strategies*, Management, Knowledge and Learning International Conference MakeLearn, Zadar, Croatia.
- Schreuder H., Van Cayseele P., Jaspers P., De Graaff B. (1991), *Successful Bear-Fighting Strategies*, „Strategic Management Journal”, Vol. 12, No. 7.
- Sihvonen A. (2010), *Success strategies in declining industries – A case survey*, [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12242/hse\\_ethesis\\_12242.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12242/hse_ethesis_12242.pdf), dostęp: 15.12.2016.
- Słownik Języka Polskiego PWN*, pod red. W. Doroszewskiego, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/sukces.html>, dostęp: 6.04.2018.
- Strategor (1996), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Szarucki M. (2010), *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: J. Czekał, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja UE w Krakowie, Kraków.
- Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Zasobowy kontekst sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

## Streszczenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie typologii modelowych zachowań przedsiębiorstw w sektorach starzejących się oraz wskazanie, które z nich można uznać za zachowania prowadzące do sukcesu. Autorzy uważają, że przedsiębiorstwa działające w sektorach starzejących się nie są z góry skazane na porażkę. Przeciwnie, mogą osiągnąć sukces, utożsamiany z rozwojem przedsiębiorstwa w dłuższym horyzoncie czasowym. Kluczem do sukcesu jest aktywna postawa przedsiębiorstwa wobec starzenia się sektora. Podmioty charakteryzujące się pasywną postawą nie mają szans na sukces, bowiem nie są w stanie przezwyciężyć problemu, jakim jest starzenie się sektora, i najprawdopodobniej znikną z rynku. Typami zachowań zapewniającymi sukces w sektorach starzejących się są „poszukiwacze” i „obrońcy”. Natomiast dwa pozostałe typy zachowań aktywnych („kreatorzy”

i „wycofujący się”) gwarantują sukces, ale nie w odniesieniu do dotychczasowej domeny działania.

### **Słowa kluczowe**

sukces przedsiębiorstwa, sektory starzejące się, zachowania przedsiębiorstw

### **Enterprises' behaviours and success in declining industries (Summary)**

The article aims to present generic types of enterprises' behavior in the declining industries and to indicate which ones can be considered behaviors leading to success. Authors believe that enterprises in declining sectors are not doomed to perish, but they can succeed. Success is understood as a long-term growth of the enterprise. However, enterprise should have an active attitude, ones with a passive attitude will not overcome the problem of industry's declining and will most likely bankrupt. Types of behaviors enabling to achieve success in the declining sectors are: „prospectors” and „defenders”. Whereas, two other types of active behaviors („creators” and „leavers”) enabling to achieve success but beyond the existing core activity.

### **Keywords**

success of enterprise, declining industries, organisations' behaviours



**Marzena Stor\***

## **Istotność i konfiguracja wybranych subfunkcji ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych**

### **Wstęp**

Związki między rozwiązaniami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) a wynikami przedsiębiorstw nie stanowią nowego przedmiotu zainteresowania w naukach o zarządzaniu. Badania w tym zakresie pojawiają się bowiem już od końca lat 70. XX wieku, kiedy to funkcji personalnej zaczęto nadawać wymiar strategiczny [Wright, 1998]. Jednakże wciąż jest jeszcze więcej pytań niż odpowiedzi na problemy nurtujące badaczy. Widać to wyraźnie w trudnościach, które napotykają oni w klasyfikowaniu obszarów wynikowych działalności przedsiębiorstwa, na które ZZL lub też jego poszczególne subfunkcje mają wywierać heterogeniczny wpływ. Wielu trudności nastrocza też dobór odpowiednich mierników. Czasem problematyczne staje się ustalenie, czy to wyniki przedsiębiorstwa są m.in. rezultatem działań podejmowanych w obszarze ZZL, czy być może ta relacja jest odwrotna, tzn. kondycja przedsiębiorstwa w różnych obszarach jego funkcjonowania determinuje ZZL.

Z jeszcze bardziej skomplikowaną sytuacją mają do czynienia badacze zajmujący się przedsiębiorstwami międzynarodowymi, których jednostki zlokalizowane są w różnych krajach. Nie chodzi tu tylko o odmienne uwarunkowania otoczenia zewnętrznego tych jednostek [Brewster i inni, 2016], ale też o kierunek bezpośrednich inwestycji zagranicznych, czy jest on z kraju o wyższym czy o niższym poziomie rozwoju, albo też z kraju o podobnych lub odmiennych cechach kulturowych, czy w końcu z kraju o bogatych lub skromnych doświadczeniach w dziedzinie nowoczesnych rozwiązań w ZZL. Są to zmienne, które w zasadniczy sposób mogą różnicować przedsiębiorstwa międzynarodowe ze względu na ich pochodzenie [Götz, 2014; Trąpczyński, 2015]. Warto w tym miejscu zauważyć, że dorobek literatury na temat związków między wynikami przedsiębiorstw a ZZL jest imponujący, ale problem w tym, że dotyczy on głównie podmiotów,

---

\* Prof. UE dr hab., Katedra Zarządzania Kadrami, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, marzena.stor@wp.pl

które powstały lub działają w innych krajach, a w przypadku Polski obejmuje wyłącznie rodzime przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym [Stor, Suchodolski, 2016]. Niewiele natomiast wiadomo na podejmowany tutaj temat w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw realizujących bezpośrednio inwestycje zagraniczne.

W tym kontekście głównym celem artykułu jest identyfikacja tych subfunkcji ZZL oraz ich konfiguracji, którym przypisuje się największą wagę ze względu na wyniki osiągane przez polskie przedsiębiorstwa działające na rynkach międzynarodowych w wybranych obszarach ich działalności. Osiągnięciu tego celu ma służyć prezentacja ustaleń, jakie zostały dokonane w wyniku przeprowadzonych badań empirycznych, stanowiących część większego projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, pt. „Zasoby ludzkie jako strategiczny czynnik konkurencyjności firm realizujących bezpośrednio inwestycje zagraniczne” (nr 2016/23/B/HS4/00686).

Mając na względzie ograniczenia wydawnicze, dalsza część artykułu przyjmie następującą strukturę. W pierwszej kolejności dokonany zostanie zwięzły przegląd dotychczasowych ustaleń i podejść badawczych prezentowanych w literaturze przedmiotu. Następnie omówione zostaną: metodyka przeprowadzonych badań empirycznych, charakterystyka próby badawczej oraz uzyskane wyniki badań. Na zakończenie sformułowane zostaną wnioski podsumowujące.

## **1. Zwięzły przegląd dotychczasowych ustaleń i podejść badawczych**

Ogólnie można skonstatować, że rozwój koncepcyjny w zakresie podejmowanej problematyki przyniósł rezultat w postaci konstrukcji różnych modeli ukazujących związki między ZZL a sprawnością zarządzania organizacją i uzyskiwanymi przez nią wynikami, które stanowią treść podstawowych kursów akademickich na temat funkcji personalnej.

Z kolei w badaniach empirycznych można wyróżnić kilka nurtów, w których podejmowano próby badania wpływu realizacji funkcji personalnej na:

- wyniki finansowe – np. zysk, sprzedaż, udział w rynku, płynność finansowa, wartość firmy, cena akcji [Richey, Wally, 1998, s. 80; Pfeffer, 1998; Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Huselid, 1995; Weiss, 1999, s. 2–5; Beatty i inni, 2003; Combs i inni, 2006; Colakoglu i inni, 2006, s. 210; Lipka, 2008; Boudreau, Cascio, 2013; Aljinović i inni 2017; Dikova i inni, 2017];
- wyniki organizacyjne – np. produktywność, jakość produktów/usług, efektywność, innowacyjność [Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ostroff,

Bowen, 2000; Guest i inni, 2000; Schuler, Jackson, 2005, s. 10; Lepak i inni, 2006; Birdi i inni, 2008; Molek-Winiarska, 2009; Haromszeki, 2013; Paawe, Ferndale, 2017, s. 87; Singh i inni, 2017];

- wyniki zarządcze – np. badania powiązań i stopnia integracji strategii biznesowych i poszczególnych subfunkcji ZZL z wynikami przedsiębiorstw [Beer i inni, 1984; Schuler, Jackson, 1987; Wright, Snell, 1991; Guest, 1997; Chanda, Shen, 2009; Guest i inni, 2011; Stor 2011; Stor i inni, 2016];
- wyniki behawioralne – np. postawy pracowników, ich zaangażowanie, satysfakcja, relacje interpersonalne pracowników, rozwój kompetencji pracowniczych [Wright i inni, 1994; Nagy, 2002; Schneider i inni, 2003; Rich i inni, 2010; Juchnowicz, 2010; Suchodolski, 2014; Juchnowicz, 2014; Sparrow i inni, 2016; Kupczyk, Stor, 2017; Juchnowicz i inni, 2018].

Publikowane dotychczas wyniki badań spotykały się z różną oceną. Podnoszono na przykład kwestię tego, że w wielu badaniach przyjmuje się, iż poszczególne komponenty systemu ZZL wywierają taki sam wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, a przecież ich oddziaływanie może mieć nie tylko heterogeniczny charakter [Gong i inni, 2009], ale też ZZL może występować w postaci różnej konfiguracji komponujących go subfunkcji [Pocztowski, 2007]. Zatem w badaniach ZZL powinno być dezagregowane przynajmniej do zasadniczych składowych [Subramony, 2009; Batt, Colvin, 2011; Gardner i inni, 2011; Jiang i inni, 2012]. Stąd pojawiły się postulaty analizowania wpływu poszczególnych elementów komponujących ZZL na wyniki przedsiębiorstw w określonych obszarach ich działania [Shaw i inni, 2009]. Co więcej, wskazywano, że powinno się też dążyć do ustalenia optymalnej liczby subfunkcji (praktyk) ZZL, które składają się na wiązkę (konfigurację) działań personalnych, przy czym należy uwzględnić stopień ich komplementarności w celu ustalenia optymalnego dopasowania horyzontalnego systemu ZZL [Kepes, Delery, 2007, s. 385–404; Paawe, Ferndale, 2017, s. 50]. Pojawiały się też głosy, że konieczne jest ustalenie kolejności rankingowej poszczególnych subfunkcji ZZL oraz hierarchicznych relacji między różnymi dopasowaniami [Paawe, Ferndale, 2017, s. 87].

Inne zastrzeżenia dotyczyły tego, że trudno jest znaleźć bezpośrednio powiązania między ZZL a wynikami finansowymi przedsiębiorstw, bo te zależą od wielu różnych zmiennych, takich jak np.: koniunktura na określone produkty czy usługi, stosowane technologie produkcyjne, wyłonienie się nowych konkurentów biznesowych, sytuacja na rynku pracy itp. [Michie, Sheehan-Quinn, 2001; Jiang i inni, 2012; Kaufman, 2015, s. 117]. Dlatego prostsze wydaje się szukanie powiązań ZZL z jakością

oferowanych produktów i usług czy też poziomem innowacyjności [Paawe, Ferndale, 2017, s. 73].

Ostatnią kwestią, którą warto podjąć w tym zwięzłym przeglądzie literatury, jest liczebność subfunkcji komponujących ZZL. Zasadnicza krytyka sformułowana w literaturze przedmiotu dotyczy tego, że niektórzy przyjmują, że „im więcej tym lepiej”. Tymczasem z ekonomicznego punktu widzenia reguła jest taka: aby maksymalizować wyniki finansowe, przedsiębiorstwo powinno oczywiście więcej inwestować w ZZL, ale tylko do czasu, dopóki wzrost przychodów jest większy od wzrostu kosztów [Kaufman, 2015, s. 117]. Zatem więcej nie musi oznaczać lepiej.

## 2. Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

W przeprowadzanych badaniach empirycznych przyjęto, że ZZL to zbiór konfiguracyjnie powiązanych ze sobą działań ukierunkowanych na ludzi w organizacji i wykonywanych z zamiarem przekształcenia zasobów ludzkich w taki kapitał ludzki, którego zastosowanie w praktyce organizacyjnej umożliwia ludziom tworzenie wartości dodanej w sferze ekonomicznej, zarządczej i społecznej organizacji i tym samym przyczynia się do realizowania celów tej organizacji w sposób sprawny, skuteczny i efektywny. Natomiast problem badawczy stanowiło ustalenie, jakie znaczenie mają poszczególne subfunkcje ZZL dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo oraz czy występują one w jakichś konfiguracjach ze względu na przypisywanie im znaczenie dla tych wyników. Ewaluacja wyników przedsiębiorstwa dotyczyła czterech obszarów: finansów, jakości usług/produktów, innowacyjności oraz ZZL. Natomiast w zakresie ZZL wybrano dziewięć subfunkcji, które poddano ocenie ze względu na ich znaczenie dla wyników przedsiębiorstwa, tj.: pozyskiwanie kadr, zatrzymywanie pracowników, kształtowanie zaangażowania i satysfakcji pracowników, ocenianie pracowników, rozwój kadr, zarządzanie talentami, zarządzanie kompetencjami, rozwijanie cech i relacji przywódczych oraz budowanie marki pracodawcy.

Szczegółowe pytania badawcze przyjęły następującą postać:

1. Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między (A) ewaluacją wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo i (B) ewaluacją istotności poszczególnych subfunkcji ZZL dla osiągnięcia tych wyników przez przedsiębiorstwo?
2. Czy istnieją jakieś prawidłowości w relacjach między poszczególnymi subfunkcjami ZZL ze względu na wagę ich znaczenia dla kumulatywnie<sup>1</sup> ocenianych wyników przedsiębiorstwa?

<sup>1</sup> Kumulatywnie, tzn. dokonując łącznej oceny wyników przedsiębiorstwa w zakresie finansów, jakości usług/produktów, innowacyjności oraz ZZL.

Udzielenie odpowiedzi na pierwsze pytanie wymagało ustalenia, czy istnieje korelacja między oceną wyników przedsiębiorstwa (A) a oceną ważności wybranych subfunkcji ZZL (B) dla tych wyników. Stąd też sformułowano dwie hipotezy korelacyjne, przy czym zarówno dla

- hipotezy  $I_0$ , stanowiącej o tym, że (A) nie ma związku z (B), jak i dla alternatywnej,
- hipotezy  $I_1$ , mówiącej o tym, że im wyższa ocena (A), tym wyższa ocena (B)

sformułowano wiele hipotez szczegółowych, odnoszących się do poszczególnych komponentów (A) i (B). Jednak ze względu na ograniczoną objętość artykułu zostaną one pominięte.

Natomiast w celu udzielenia odpowiedzi na drugie pytanie sformułowano następującą hipotezę opisową:

- hipoteza II: Największe znaczenie dla skumulowanej oceny wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo mają te subfunkcje ZZL, które wykazują najwięcej powiązań z innymi subfunkcjami ZZL.

Jednocześnie przyjęto, że dla jej zweryfikowania konieczne jest uprzednie zidentyfikowanie relacji między (C) znaczeniem przypisywanym danej subfunkcji ZZL dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa a (D) liczbą jej powiązań korelacyjnych z innymi subfunkcjami również ze względu na ich znaczenie dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa. Stąd też sformułowano następujące hipotezy korelacyjne:

- hipotezę  $II_0$ , stanowiącą o tym, że (C) nie ma związku z (D),
- hipotezę  $II_1$ : Im wyższa waga danej subfunkcji ZZL dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa (C) tym więcej istotnych powiązań tej subfunkcji z innymi subfunkcjami ZZL (D).

Podmiotem zainteresowania były niefinansowe organizacje gospodarcze z przeważającym udziałem kapitału polskiego, które posiadały co najmniej jedną jednostkę zagraniczną powstałą w rezultacie bezpośredniej inwestycji zagranicznej, a ich centrala znajdowała się w Polsce. Dla określenia tego rodzaju podmiotów przyjęto termin „polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe”.

Badania zostały przeprowadzone na próbie 200 przedsiębiorstw<sup>2</sup>. Struktura badanej populacji była zróżnicowana pod względem profilu działalności gospodarczej wg Europejskiej Klasyfikacji Działalności (EKD), okresu funkcjonowania na rynku, wielkości mierzonej liczbą zatrudnionych oraz struktury własnościowej akcji lub zasobów jednostek zagranicznych, które

<sup>2</sup> Dobór próby miał charakter celowy ze względu na przyjęte kryteria.

znajdowały się pod kontrolą polskiego przedsiębiorstwa macierzystego<sup>3</sup>. Respondenci byli dobierani w sposób celowy<sup>4</sup>.

Badania zostały przeprowadzone w okresie 4.02–16.02.2018 r. za pomocą metod CATI oraz CAWI. Respondenci byli proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące ostatnich 3 lat (2015–2017). Nakreślenie ram czasowych miało umożliwić respondentom zidentyfikowanie relacji przyczynowo-skutkowych badanych zmiennych w kontekście określonych uwarunkowań wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych, a nie odnoszenie się do abstrakcyjnych wyobrażeń. Ponadto skutki podejmowanych działań w obszarze ZZL oraz ich ocena z perspektywy wyników przedsiębiorstwa nie może być dokonywana w krótkiej perspektywie czasowej.

Ogólna charakterystyka i analiza zgromadzonych danych empirycznych została dokonana z wykorzystaniem statystyki opisowej, natomiast do analizy związku między zmiennymi wykorzystano nieparametryczny test korelacji porządku rang – rho Spearmana, gdyż badane grupy zmiennych mierzone były na skalach porządkowych. W analizach zastosowano program Statistica 12.

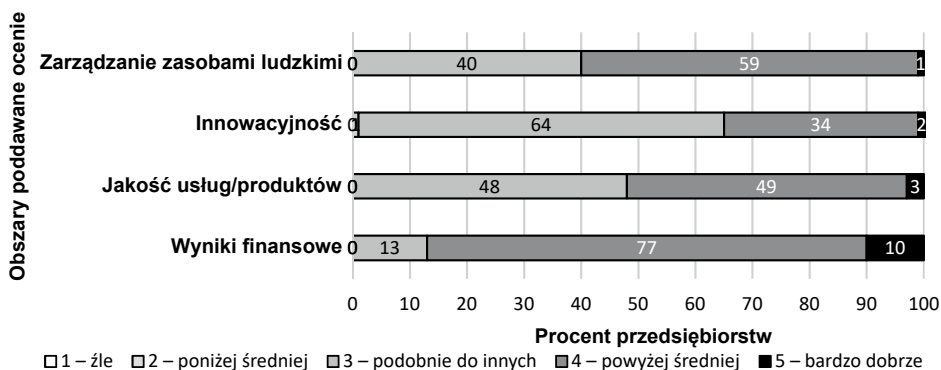
### 3. Uzyskane wyniki badań empirycznych

Wyniki przedsiębiorstw w żadnym z obszarów poddawanych ocenie nie zostały ocenione źle czy też poniżej średniej względem innych przedsiębiorstw o podobnej działalności funkcjonujących na rynku (rys. 1). Warto przy tym zauważyć, że z wyjątkiem innowacyjności, w której 36% organizacji ocenia swoje wyniki jako powyżej średniej lub bardzo dobre, w pozostałych obszarach, tj. finansowym, jakości produktów/usług oraz ZZL, ponad połowa przedsiębiorstw osiąga wyniki powyżej średniej lub nawet bardzo dobre. Co więcej, w przypadku wyników finansowych taką opinię prezentuje aż 87% badanych przedsiębiorstw.

<sup>3</sup> Należy jednak zauważyć, że zdecydowana większość badanych podmiotów (92%) charakteryzowała się wieloletnim okresem prowadzenia działalności gospodarczej, przynależała do kategorii średnich i dużych przedsiębiorstw (91%), a udział własnościowy w podmiotach zagranicznych w większości wypadków był przeważający (91%). Przeciętne przedsiębiorstwo w próbie badawczej miało średnio osiem jednostek zagranicznych, a swoją działalność prowadziło średnio w czterech różnych krajach.

<sup>4</sup> Byli to szefowie działów personalnych, dyrektorzy zarządzający lub prezesi firm – osoby posiadające wiedzę zarówno o wynikach przedsiębiorstw, jak i działaniach podejmowanych w zakresie ZZL.

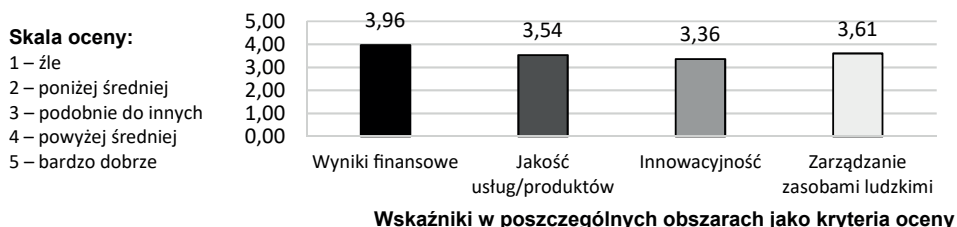
**Rysunek 1. Samoocena wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do przedsiębiorstw o podobnej działalności**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

W związku z powyższym nie dziwi, że najwyższą średnią w ocenie wyników przedsiębiorstwa na skali od 1 – źle do 5 – bardzo dobrze (patrz szczegółowe objaśnienie na rysunku 2) uzyskują wyniki finansowe z notą 3,96. Na drugim miejscu pojawia się ZZL (3,61), a na kolejnych jakość produktów/usług (3,54) i innowacyjność (3,36).

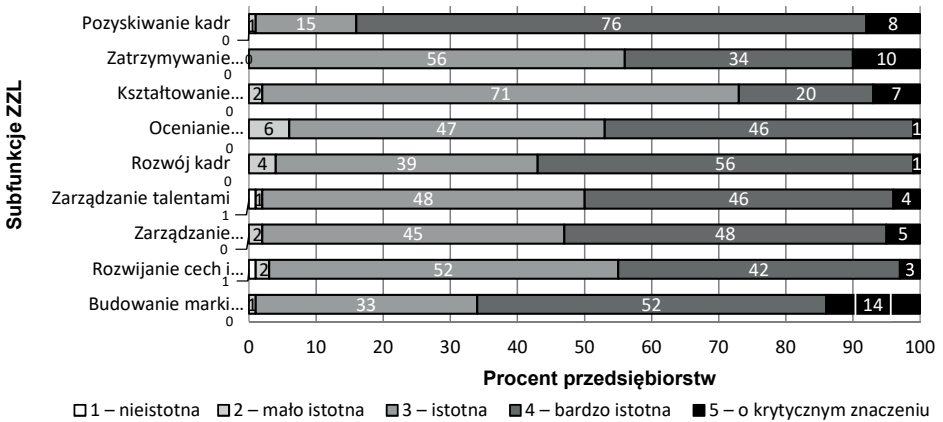
**Rysunek 2. Średnie wartości samooceny wyników przedsiębiorstwa w porównaniu do przedsiębiorstw o podobnej działalności**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Analizując z kolei zgromadzone dane empiryczne ze względu na wagę, jaką przypisuje się wybranym subfunkcjom w osiąganiu wyników przez przedsiębiorstwo, zauważyć można, że procent organizacji, dla których jakaś subfunkcja jest nieistotna lub mało istotna, jest znikomy i nie przekracza on 1%–6% (rys. 3). Dla większości przedsiębiorstw znaczenie poszczególnych subfunkcji oscyluje zwykle między uznaniem ich za istotne lub bardzo istotne, ale są też takie organizacje, dla których niektóre subfunkcje są oceniane skrajnie wysoko. Na przykład dla 15% przedsiębiorstw krytyczne znaczenie ma budowanie marki pracodawcy, dla 10% – zatrzymywanie pracowników, a dla 8% – pozyskiwanie kadr.

### Rysunek 3. Ocena wybranych subfunkcji ZZZ ze względu na ich znaczenie dla wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwo



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Po obliczeniu średnich wartości dla znaczenia przypisywanego poszczególnym subfunkcjom ZZZ dla kumulatywnie ewaluowanych wyników przedsiębiorstwa widać, że największą wartość uzyskuje pozyskiwanie kadr z notą 3,9 (rys. 4). Na drugim miejscu pojawia się budowanie marki pracodawcy (3,8), na trzecim zarządzanie kompetencjami (3,57), a na czwartym rozwój kadr (3,55). Kolejne miejsca z wynikiem 3,53 zajmują *ex aequo*: rozwój kadr oraz zatrzymywanie pracowników. Natomiast ostatnie pozycje to: rozwijanie cech i relacji przywódczych (3,45), ocenianie pracowników (3,43) oraz kształtowanie zaangażowania i satysfakcji pracy (3,32). W tym kontekście średnia wag dla wszystkich subfunkcji wyniosła 3,56.

O ile przeprowadzone dotychczas analizy w ramach statystyki opisowej pozwoliły na identyfikację kilku istotnych zjawisk, to w projekcie badawczym podjęto też próbę przeprowadzenia analizy korelacyjnej ze względu na przyjęte hipotezy badawcze. Uzyskane wyniki, zaprezentowane w tabelicy 1, tylko częściowo pozwalają na odrzucenie hipotezy  $I_0$  i tym samym na częściowe przyjęcie hipotezy  $I_1$ .



**Rysunek 4. Średnia wag wybranych subfunkcji ZZZL ze względu na kumulatywnie oceniane wyniki przedsiębiorstw**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

**Tablica 1. Wyniki testu korelacji dla znaczenia wybranych subfunkcji ZZZL i wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa**

Subfunkcje ZZZL	Obszary ewaluacji wyników przedsiębiorstwa			
	Wyniki finansowe	Jakość produktów/ usług	Innowacyjność	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Pozyskiwanie kadr	0,25	0,04	-0,14	0,07
Zatrzymywanie pracowników	-0,28	0,35	0,11	-0,15
Kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	-0,25	0,24	0,27	-0,02
Ocenianie pracowników	0,02	0,14	0,21	0,22
Rozwój kadr	0,17	0,24	0,13	0,31
Zarządzanie talentami	-0,05	0,17	0,12	0,09
Zarządzanie kompetencjami	-0,11	0,21	0,12	0,04
Rozwijanie cech i relacji przywódczych	-0,09	0,09	0,17	0,22
Budowanie marki pracodawcy	-0,26	0,19	0,20	0,15

Korelacja porządku rang Spearmana; BD usuwane parami; Oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05000$ ; □ – współczynnik korelacji istotny statystycznie

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Przyjmując, że związek między zmiennymi jest istotny statystycznie przy  $p < 0,05$  i uwzględniając kierunek korelacji, można stwierdzić, że w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych istnieją istotne statystycznie wyraźne zależności (aczkolwiek o niskiej lub słabej korelacji) wyrażające się tym, że:

- 1) im wyżej oceniane są wyniki finansowe przedsiębiorstwa
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie pozyskiwania kadr ( $r = 0,25$ ) oraz rozwoju kadr ( $r = 0,17$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo,
  - tym niżej oceniane jest znaczenie zatrzymywania pracowników ( $r = -0,28$ ), kształtowania zaangażowania i satysfakcji z pracy ( $r = -0,25$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = -0,26$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo;
- 2) im wyżej oceniane są wyniki przedsiębiorstwa w zakresie jakości produktów/usług
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie zatrzymywania pracowników ( $r = 0,35$ ), kształtowania zaangażowania i satysfakcji z pracy ( $r = 0,24$ ), ocenienia pracowników ( $r = 0,14$ ), rozwoju pracowników ( $r = 0,24$ ), zarządzania talentami ( $r = 0,17$ ), zarządzania kompetencjami ( $r = 0,21$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = 0,19$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo;
- 3) im wyżej oceniane są wyniki przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności
  - tym niżej oceniane jest znaczenie pozyskiwania kadr ( $r = -0,14$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo,
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie kształtowania zaangażowania i satysfakcji z pracy ( $r = 0,27$ ), ocenienia pracowników ( $r = 0,21$ ), rozwijania cech i relacji przywódczych ( $r = 0,17$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = 0,20$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo;
- 4) im wyżej oceniane są wyniki przedsiębiorstwa w zakresie ZZL
  - tym niżej oceniane jest znaczenie zatrzymywania pracowników ( $r = -0,15$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo,
  - tym wyżej oceniane jest znaczenie ocenienia pracowników ( $r = 0,22$ ), rozwoju kadr ( $r = 0,31$ ), rozwijania cech i relacji przywódczych ( $r = 0,22$ ) oraz budowania marki pracodawcy ( $r = 0,15$ ) dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo.

Podsumowując, można ogólnie powiedzieć, że w każdym z obszarów, w którym była dokonywana ocena wyników przedsiębiorstwa, uwiadcza się pewne znaczenie poszczególnych subfunkcji ZZL, przy czym o ile w przypadku wyników finansowych były to tylko dwie subfunkcje,

to w pozostałych obszarach zawsze jest ich kilka. Do ciekawych spostrzeżeń dochodzi się, zestawiając rezultaty tej analizy z rezultatami analizy korelacji wykonanej dla ocen wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach (tab. 2). Otóż okazuje się, że im wyższa ocena wyników w zakresie ZZL

- tym wyższa ocena wyników finansowych przedsiębiorstwa ( $r = 0,22$ ) oraz
- tym wyższa ocena wyników w obszarze innowacyjności przedsiębiorstwa ( $r = 0,38$ ).

Nie zidentyfikowano jednak istotnych statystycznie korelacji między oceną wyników uzyskiwanych w ZZL a oceną wyników w zakresie jakości produktów/usług.

**Tablica 2. Wyniki testu korelacji dla ocen wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach**

Zmienna	Wyniki finansowe	Jakość produktów/usług	Innowacyjność	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Wyniki finansowe	1,00	<b>0,21</b>	0,12	<b>0,22</b>
Jakość produktów/usług	<b>0,21</b>	1,00	<b>0,23</b>	0,13
Innowacyjność	0,12	<b>0,23</b>	1,00	<b>0,38</b>
Zarządzanie zasobami ludzkimi	<b>0,22</b>	0,13	<b>0,38</b>	1,00

Korelacja porządku rang Spearmana; BD usuwane parami; Oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05000$ ; □ – współczynnik korelacji istotny statystycznie

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych

Prowadzi to do wniosku, że każda subfunkcja może mieć odmienne znaczenie dla wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo w poszczególnych obszarach, co oczywiście nie jest niczym odkrywczym, gdyż na ten temat znane są już różne wyniki badań. To co jednak może zaskakiwać to nie tylko waga przypisywana poszczególnym subfunkcjom, ale też pojawianie się korelacji ujemnych. Zwykle bowiem oczekuje się, że działania w zakresie ZZL będą pozytywnie wpływać na wyniki przedsiębiorstwa, że będą przynosić pewną wartość dodaną. Jednakże często nie bierze się pod uwagę, że wygenerowanie wartości dodanej wymaga uwzględnienia w rozrachunkach kwestii kosztowych czy też ograniczeń związanych z budżetem czasu, które to w zasadniczym stopniu mogą determinować ocenę znaczenia poszczególnych subfunkcji dla wyników przedsiębiorstwa. Zdziwienie może też budzić brak pewnej spójności w uzyskanych wynikach analizy. Otóż wygląda na to, że kiedy funkcja personalna jest

rozpatrywana całościowo, to zdaje się ona mieć większe znaczenie dla wyników osiąganych w obszarach finansów i innowacyjności przedsiębiorstwa niż wtedy, kiedy dezagreguje się ją na poszczególne subfunkcje. Jednak inaczej to wygląda w przypadku analizowania jej korelacji z obszarem jakości produktów/usług. W tym wypadku całościowo ujmowane wyniki w obszarze ZZL nie wykazują związku z wynikami w zakresie jakości produktów/usług, ale kiedy bierze się pod uwagę znaczenie poszczególnych subfunkcji, to już siedem z dziewięciu wyodrębnionych subfunkcji ZZL takie pozytywne korelacje wykazuje.

W celu zidentyfikowania potencjalnych konfiguracji, w jakich mogą występować poszczególne subfunkcje ZZL ze względu na ich znaczenie dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa, przeprowadzono kolejną analizę korelacyjną (tab. 3). Mając na uwadze ograniczoną objętość artykułu, nie sposób ich wszystkich szczegółowo omówić, ale warto zwrócić uwagę na kilka zasadniczych prawidłowości. I tak, w zbiorze badanych subfunkcji ZZL liczba tworzonych między nimi powiązań nie rozkłada się równomiernie. Dla przykładu, na osiem możliwych powiązań budowanie marki pracodawcy uzyskuje maksymalną wartość, a pozyskiwanie kadr tworzy jedynie trzy powiązania. Ponadto nie wszystkie pojawiające się współzależności są dodatnie, co oznacza, że nie zawsze wyższa ocena jednej subfunkcji wiąże się z wyższą oceną drugiej subfunkcji, kiedy dla obu zidentyfikowano istotną statystycznie korelację. Przykładem jest tutaj pozyskiwanie kadr. Okazuje się, że im większe jego znaczenie dla wyników przedsiębiorstwa, tym mniejsze znaczenie kształtowania zaangażowania i satysfakcji pracy ( $r = -0,24$ ) oraz tym mniejsze znaczenie budowania marki pracodawcy ( $r = -0,22$ ). Jednocześnie pozyskiwanie kadr nie wykazuje żadnych innych powiązań. Wyjaśnieniem dla takiego zjawiska mogłaby być realizowana strategia biznesowa. Przedsiębiorstwa realizujące strategię wzrostu zwykle wykazują bowiem silną orientację na pozyskiwanie kadr i temu właśnie działaniu nadają priorytetowe znaczenie. Jednakże pogłębiona analiza danych empirycznych prowadzi do wniosku, że rodzaj strategii biznesowej (wzrostu, stabilizacji, redukcji) nie różnicuje w tym względzie badanej populacji przedsiębiorstw. Podobnie czynnikami różnicującymi nie były: okres funkcjonowania organizacji, jej wielkość czy rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej.

**Tablica 3. Wyniki testu korelacji pomiędzy wybranymi subfunkcjami ZZL ze względu na ich wagę dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa**

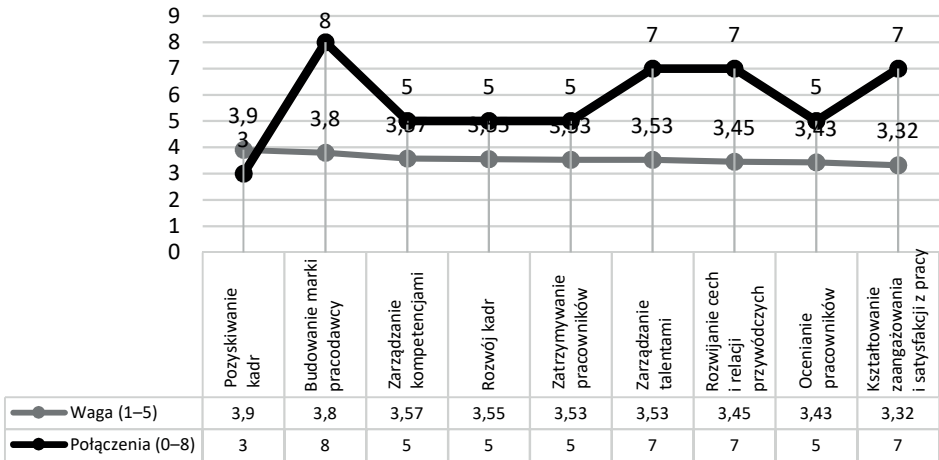
Zmienne	Pozyskiwanie kadr	Zatrzymywanie pracowników	Kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	Ocenianie pracowników	Rozwój kadr	Zarządzanie talentami	Zarządzanie kompetencjami	Rozwijanie cech i relacji przywódczych	Budowanie marki pracodawcy
Pozyskiwanie kadr	1,00	0,02	<b>-0,24</b>	-0,10	<b>0,17</b>	-0,03	-0,01	0,04	<b>-0,22</b>
Zatrzymywanie pracowników	0,02	1,00	<b>0,53</b>	0,05	0,04	<b>0,29</b>	<b>0,40</b>	<b>0,25</b>	<b>0,40</b>
Kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy	<b>-0,24</b>	<b>0,53</b>	1,00	<b>0,35</b>	0,08	<b>0,28</b>	<b>0,40</b>	<b>0,31</b>	<b>0,56</b>
Ocenianie pracowników	-0,10	0,05	<b>0,35</b>	1,00	<b>0,43</b>	<b>0,21</b>	0,12	<b>0,34</b>	<b>0,46</b>
Rozwój kadr	<b>0,17</b>	0,04	0,08	<b>0,43</b>	1,00	<b>0,29</b>	0,12	<b>0,27</b>	<b>0,37</b>
Zarządzanie talentami	-0,03	<b>0,29</b>	<b>0,28</b>	<b>0,21</b>	<b>0,29</b>	1,00	<b>0,48</b>	<b>0,32</b>	<b>0,30</b>
Zarządzanie kompetencjami	-0,01	<b>0,40</b>	<b>0,40</b>	0,12	0,12	<b>0,48</b>	1,00	<b>0,37</b>	<b>0,27</b>
Rozwijanie cech i relacji przywódczych	0,04	<b>0,25</b>	<b>0,31</b>	<b>0,34</b>	<b>0,27</b>	<b>0,32</b>	<b>0,37</b>	1,00	<b>0,41</b>
Budowanie marki pracodawcy	<b>-0,22</b>	<b>0,40</b>	<b>0,56</b>	<b>0,46</b>	<b>0,37</b>	<b>0,30</b>	<b>0,27</b>	<b>0,41</b>	1,00

Korelacja porządku rang Spearmana; BD usuwane parami; Oznaczone wsp. korelacji są istotne z  $p < 0,05000$ ; □ – współczynnik korelacji istotny statystycznie

Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Uzyskane wyniki analizy pozwalają zatem tylko na częściowe odrzucenie hipotezy  $H_0$  i tym samym na częściowe przyjęcie hipotezy  $H_1$ , co graficznie zaprezentowano na rysunku 5.

**Rysunek 5. Relacja między wagą przypisywaną poszczególnym subfunkcjom ZZL dla kumulatywnych wyników przedsiębiorstwa a liczbą powiązań między tymi subfunkcjami**



Źródło: Wyniki własnych badań empirycznych.

Oto bowiem nie w każdym przypadku istnieje związek między znaczeniem przypisywanym danej subfunkcji dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa a liczbą jej powiązań korelacyjnych z innymi subfunkcjami również ze względu na ich znaczenie dla tych wyników. Nie zawsze jest też tak, że im wyższa waga danej subfunkcji ZZL dla kumulatywnie ocenianych wyników przedsiębiorstwa, tym więcej istotnych powiązań tej subfunkcji z innymi subfunkcjami ZZL. Okazuje się, na przykład, że pozyskiwanie kadr, którego znaczenie osiąga najwyższą wartość, tj. 3,9, posiada jedynie trzy powiązania (w tym dwie korelacje ujemne), a kształtowanie zaangażowania i satysfakcji z pracy, którego znaczenie osiąga najniższą wartość, tj. 3,32, posiada aż siedem powiązań (w tym jedna korelacja ujemna z pozyskiwaniem kadr). Z kolei budowanie marki pracodawcy, które ma najwięcej, bo aż osiem powiązań (w tym jedna korelacja ujemna z pozyskiwaniem kadr), zajmuje drugą pozycję, z wartością 3,8 dla jego znaczenia dla wyników przedsiębiorstwa. W rezultacie nie w pełni można też przyjąć hipotezę II, albowiem nie w każdym wypadku największe znaczenie dla skumulowanej oceny wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo mają te subfunkcje ZZL, które wykazują najwięcej powiązań z innymi subfunkcjami ZZL. Korelacja między wagą a połączeniami wyniosła tutaj  $r = -0,23$  i nie była istotna statystycznie.

## Zakończenie

W świetle dokonanych ustaleń badawczych należy uznać, że cel artykułu został osiągnięty. Udało się bowiem zidentyfikować te subfunkcje ZZL oraz

ich konfiguracje, którym przypisuje się największą wagę ze względu na wyniki osiągane przez polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe w wybranych obszarach ich działalności. Najpierw za pomocą statystyk opisowych ustalono, jak przedsiębiorstwa oceniają swoje wyniki w porównaniu do przedsiębiorstw o podobnej działalności oraz jak w tym kontekście oceniają wybrane subfunkcje ZZL ze względu na ich znaczenie dla tych wyników. Następnie przeprowadzono weryfikację hipotez badawczych, która pozwala sformułować ogólny wniosek, że poszczególne subfunkcje ZZL mogą w różnorodny sposób determinować wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w wybranych obszarach jego działania. Mogą mieć one wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny, a ponadto istotną rolę w ocenie ich znaczenia może odgrywać konfiguracja, w jakiej występują i jej heterogeniczny wpływ na kumulatywnie ewaluowane wyniki przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone badania mają jednak kilka słabych punktów. Z pewnością należy do nich zaliczyć brak w próbie badawczej reprezentantów niektórych rodzajów działalności gospodarczej. Ponadto generalizowanie wniosków analitycznych w oparciu o dane empiryczne pozyskane wyłącznie z przedsiębiorstw, które oceniają swoje wyniki jako dobre lub bardzo dobre, zdaje się być nieco dyskusyjne ze względu na brak w próbie badawczej organizacji z ocenami negatywnymi. Stąd też formułowane spostrzeżenia siłą rzeczy muszą być zawężone. Mając jednak na względzie, że badania dotyczyły stanu rzeczy, jaki miał miejsce w ciągu ostatnich trzech lat, a był to przecież okres, który przecież pod względem koniunktury gospodarczej był pozytywnie oceniany, trudno oczekiwać innej struktury próby badawczej. Pewne zastrzeżenia może też budzić zadawanie respondentom nieco ogólnych pytań o wyniki przedsiębiorstw, a nie kierowanie się w ewaluacji twardymi miernikami analizowanymi przez badaczy. Jak wspomniano jednak na początku artykułu, czynników determinujących wyniki może być bardzo wiele, a choćby proste ich wylistowanie w ankiecie badawczej wywołuje dylemat, czy w związku z tym nie trzeba zredukować liczby zagadnień podawanych badaniu albo też liczyć się z odmową uczestnictwa w badaniu ze względu na znaczącą objętość narzędzia badawczego. W każdym razie przyjęto, że skoro respondentami były osoby celowo dobrane ze względu na posiadanie wiedzy merytorycznej w zakresie przedmiotu badań, to w najlepszej wierze trzeba przyjąć ich opinie.

Mimo tych ograniczeń zaprezentowane wyniki badań mają pewien walor poznawczy, szczególnie w odniesieniu do relacji, jakie pojawiają się między praktykami ZZL a wynikami polskich przedsiębiorstw międzynarodowych w różnych obszarach ich funkcjonowania. Przeprowadzone studia literaturowe wykazały bowiem, że podejmowana w artykule problematyka była dotychczas słabo eksplorowana badawczo w tego rodzaju

podmiotach gospodarczych. Uzyskane wyniki badań umożliwiają też wypełnienie pewnej luki badawczej odnośnie do weryfikacji zakładanych związków między wynikami przedsiębiorstw a całościowo ocenianą funkcją personalną lub w rozbięciu na jej poszczególne subfunkcje. W przyszłości warto jednak pogłębić analizę pozyskanych danych empirycznych poprzez zastosowanie choćby wieloczynnikowej analizy wariancji.

## Literatura

- Aljinović Barać Ž., Tadić I., Šodan S. (2017), *Interrelation of Human resources management and companies' performance: Evidence from Croatia*, w: *Proceedings of IAC-MEM*, Czech Institute of Academic Education, Prague.
- Arthur J.B. (1994), *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*, „Academy of Management Journal”, Vol. 37, No. 3.
- Batt R., Colvin A.J.S. (2011), *An employment systems approach to turnover: HR practices, quits, dismissals, and performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 54, No. 4.
- Beatty R.W., Huselid M.A., Schneider C.E. (2003), *The New HR Metrics: Scoring on the Business Scorecard*, „Organizational Dynamics”, Vol. 32, No. 2.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Quinn Mills D., Walton R.E. (1984), *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.
- Birdi K., Clegg C., Patterson M., Robinson A., Stride C., Wall T., Wood S. (2008), *The impact of human resource and operational management practices on company productivity: a longitudinal study*, „Personnel Psychology”, Vol. 61, No. 3.
- Boudreau J., Cascio W.F. (2013), *Investowanie w ludzi: Wpływ inicjatyw z zakresu ZZL na wyniki finansowe przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Chanda A., Shen J. (2009), *HRM strategic integration and organizational performance*, Sage publication Inc, Los Angeles.
- Colakoglu S., Lepak D.P., Hong Y. (2006), *Measuring HRM Effectiveness: Considering Multiple Stakeholders in a Global Context*, w: „Human Resource Management Review”, Vol. 16, No. 2.
- Combs C., Liu Y., Hall A., Ketchen D. (2006), *How much do high-performance work systems matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, „Personnel Psychology”, Vol. 59, No. 3.
- Dikova D., Witteloostuijn A., Parker S. (2017), *Capability, environment and internationalization fit, and financial and marketing performance of MNEs' foreign subsidiaries: An abductive contingency approach*, „Cross Cultural & Strategic Management”, Vol. 24, No. 3.
- Gardner T.M., Wright P.M., Moynihan L.M. (2011), *The impact of motivation, empowerment, and skillenhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment*, „Personnel Psychology”, Vol. 64, No. 2.
- Gong Y., Law K.S., Chang S., Xin K.R. (2009), *Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 94, No. 1.
- Götz M. (2014), *Polskie bezpośrednie inwestycje za granicą. Metodologia teorii ugruntowanej*, Instytut Zachodni, Poznań.



- Guest D., Michie J., Sheehan M., Conway N., Metochi M. (2000), *Effective People Management: Initial findings of the Future of Work study*, London, CIPD.
- Guest D. (1997), *Human resource management and performance: a review and research agenda*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 8, No. 3.
- Guest D., Paauwe J., Wright P. (2011), *Human Resource Management and Performance: What's Next?*, Chichester, Wiley.
- Haromszeki Ł. (2013), *Dobre wzorce zarządzania projektami finansowanymi ze środków unijnych jako przykład przywództwa organizacyjnego*, „Ekonomiczne i sprawnościowe problemy zarządzania projektami”, red. T. Listwan, Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XIV, z. 11, cz. II.
- Huselid M. (1995), *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 3.
- Jiang K., Lepak D.P., Hu J., Baer J.C. (2012), *How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-Analytic Investigation Of Mediating Mechanisms*, „Academy of Management Journal”, Vol. 55, No. 6.
- Juchnowicz J., Mazurek-Kucharska B., Tirek D. (2018), PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2014), *Satysfakcja zawodowa pracowników – kreator kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kaufman B.E. (2015), *Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated*, „Human Resource Management Review”, Vol. 25, No. 1.
- Kepes S., Delery J. (2007), *HRM systems and the problems of internal fit*, w: P. Boxall, J. Purcell, P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, Oxford.
- Kupczyk T., Stor M. (2017), *Competency management. Theory, research and business practice*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
- Lepak D.P., Liao H., Chung Y., Harden E.E. (2006), *A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research*, „Research in Personnel and Human Resources Management”, Vol. 25.
- Lipka A. (2008), *Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- MacDuffie J.P. (1995), *Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry*, „Industrial and Labor Relations Review”, Vol. 48, No. 2.
- Michie J., Sheehan-Quinn M. (2001), *Labour market flexibility, human resource management and corporate performance*, „British Journal of Management”, Vol. 12, No. 4.
- Molek-Winiarska D. (2009), *Zarządzanie stresem – aspekty organizacyjne i finansowe*, w: F. Byłok, M. Harciarek (red.), *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Nagy M.S. (2002), *Using a single-item approach to measure facet job satisfaction*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 75, No. 1.
- Ostroff C., Bowen D. (2000), *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*, w: K. Klein, S. Kozlowski (eds.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Paawe J., Ferndale E. (2017), *Strategy, HRM, and Performance. A Contextual Approach*, Oxford University Press, Oxford.
- Pfeffer J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Rich B., Lepine J., Crawford E. (2010), *Job engagement: antecedents and effects on job performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 53, No. 3.
- Richey B., Wally S. (1998), *Strategic Human Resource Strategies for Transnationals in Europe*, „Human Resource Management Review”, Vol. 8, No. 1.
- Schneider B., Hanges P., Smith B., Salvaggio A. (2003), *Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, No. 5.
- Schuler R., Jackson S. (1987), *Linking competitive strategies with human resource management practices*, „Academy of Management Executive”, Vol. 1, No. 3.
- Schuler R.S., Jackson S.E. (2005), *A Quarter-Century Review of Human Resources Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective*, „Management Review”, Vol. 16, No. 1.
- Shaw J.D., Dineen B.R., Fang R., Vellella R.F. (2009), *Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, No. 5.
- Singh S., Darwish T.K., Wood G., Mohamed A.F. (2017), *Institutions, complementarity, human resource management and performance in a South-East Asian Petrostate: the case of Brunei*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 28, No. 18.
- Sparrow P., Shipton H., Budhwar P., Brown A. (eds.) (2016), *Human Resources Management, Innovation and Performance*, Palgrave Macmillan, London.
- Stor M. (2011), *Strategiczne międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stor M., Suchodolski A. (2016), *Istotność wybranych subfunkcji ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2, cz. 2.
- Stor M., Poor J., Szabo K., Slavić A., Zaharie M., Machova R. (2016), *The Emerging Outline of Selected HRM Business Practices In MNC In Central Europe – The Empirical Research Findings*, „Journal of Intercultural Management”, Vol. 8, No. 3.
- Subramony M. (2009), *A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance*, „Human Resource Management”, Vol. 48, No. 5.
- Suchodolski A. (2014), *Closer or Further?, Comparison of Employee Development Trends in Polish and International Companies Operating in Poland*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 3 (33).
- Trąpczyński P. (2015), *Foreign direct investment strategies and performance in the internationalization of Polish companies*, Difin, Warszawa.
- Weiss D.S. (1999), *High-Impact HR: Transforming Human Resources for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons Canada, Ltd. Toronto.

- Wright P.M., Snell S.A. (1991), *Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management*, „Human Resource Management Review”, Vol. 1, No. 3.
- Wright P., McMahan G., McWilliams A. (1994), *Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 5, No. 2.
- Wright P.M. (1998), *Introduction: Strategic Human Resource Management in the 21st Century*, „Human Resource Management Review”, Vol. 8, No. 3.

## Streszczenie

Głównym celem artykułu jest identyfikacja tych subfunkcji ZZL oraz ich konfiguracji, którym przypisuje się największą wagę ze względu na wyniki osiągnięte w wybranych obszarach działalności przez polskie przedsiębiorstwa dokonujące bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Próbę badawczą stanowiło 200 celowo dobranych organizacji. W analizie zgromadzonych danych empirycznych posłużono się statystyką opisową i korelacyjną. Weryfikacja hipotez badawczych umożliwiła sformułowanie ogólnego wniosku, że poszczególne subfunkcje ZZL mogą w różnoraki sposób determinować wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo w wybranych obszarach jego działalności. Mogą mieć one wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny, a ponadto istotną rolę w ocenie ich znaczenia może odgrywać konfiguracja, w jakiej występują, i jej heterogeniczny wpływ na kumulatywnie ewaluowane wyniki przedsiębiorstwa.

## Słowa kluczowe

konfiguracja ZZL, istotność subfunkcji, wyniki przedsiębiorstw, polskie przedsiębiorstwa międzynarodowe

## **The significance and configuration of selected HRM subfunction from the perspective of the performance results gained by the Polish companies operating on international markets (Summary)**

The main goal of the paper is to identify those subfunctions of HRM and their configurations which are weighted the highest with regard to the selected fields of performance results achieved by the Polish companies engaged in foreign direct investment. The research sample was composed of 200 purposively selected organizations. Both descriptive and correlational statistics were used to analyze collected research data. The verification of the research hypotheses led to the general conclusion that particular subfunctions of HRM can determine the selected fields of company's performance results in various ways. They may have both positive and negative influence, and furthermore, a significant role in the evaluation of their weights can be played by the configuration in which they appear and its heterogenic impact on additively evaluated company's performance results.

## Keywords

HRM configuration, significance of subfunctions, company performance results, Polish international companies



**Bogusław Suwara\***

## **Koncepcja budowy systemu motywowania pracowników urzędów gmin miejskich**

### **Wstęp**

Powodzenie i efektywność organizacji zależą nie tylko od czynników materialnych, technologicznych i finansowych, lecz także od umiejętności i kompetencji pracowników, wyznawanych przez nich wartości, jak również jakości komunikacji interpersonalnej, sposobu organizacji pracy i funkcji pełnionych w zespole. Dlatego coraz większy nacisk kładzie się na metody budowania kreatywnych zespołów pracowniczych w odniesieniu do realizowanych przez organizację zadań.

Urząd miejski, jako jednostka pomocnicza prezydenta (burmistrza), jest nieustannie poddawany weryfikacji przez lokalne społeczeństwo. Dlatego w urzędach coraz więcej uwagi poświęca się doborowi kadry pracowniczej oraz jej utrzymaniu. Nie ma tu miejsca na zatrudnianie pracowników bez odpowiedniego wykształcenia, wysokiego poziomu intelektualnego oraz bardzo dużej samodzielności w działaniu.

Podstawowym wyznacznikiem sprawnego funkcjonowania samorządu terytorialnego jest systematyczne podnoszenie poziomu życia mieszkańców, to znaczy efektywna, skuteczna i ekonomiczna administracja. Zadania stojące przed jednostkami samorządu terytorialnego realizują pracownicy urzędu<sup>1</sup>.

Pracownicy samorządów gminnych<sup>2</sup> to specyficzna grupa pracowników, która wykonuje swoje zadania oparte na ściśle określonych przepisach prawa, zobowiązujących urzędnika do wysokiej jakości realizacji swoich zadań. Jakość ta podlega weryfikacji społecznej. Wykonywane czynności określone są w zamkniętych procedurach i procesach. Są one bardzo sformalizowane i transparentne. Pracownicy samorządowi są zatrudniani na podstawie ustawy z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych [ustawa, 2008] w ściśle określonych warunkach, w ramach konkursu i jawnego naboru na wolne stanowiska urzędnicze.

---

\* Dr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, boguslawsw@wp.pl

<sup>1</sup> Urząd jest jednostką organizacyjną, przy pomocy której wójt (burmistrz, prezydent) wykonuje zadania określone w obowiązujących przepisach prawa. Samorządy realizują swoje zadania, powołując różne jednostki, z których główną i obligatoryjną jest urząd.

<sup>2</sup> W Polsce są gminy miejskie, miejsko-wiejskie, wiejskie. Gminy miejskie mogą pełnić także rolę powiatów i wówczas są to powiaty grodzkie.

Odpowiednio dobrana i właściwie zmotywowana kadra pracownicza ma przełożenie na jakość realizowanych przez nich zadań wynikających z podstawowych potrzeb lokalnej społeczności.

Celem artykułu jest pokazanie złożoności budowy systemów motywowania pracowników w urzędach gmin miejskich.

## 1. Cele i zadania administracji samorządowej

Termin „administracja” narodził się w starożytnym Rzymie i na przestrzeni czasów, jak i obecnie, ma różne znaczenia. *Słownik wyrazów obcych* [1996, s. 9] określa termin „administracja” jako „kierowanie, zarządzanie czymś”.

Zdaniem E. Ochendowskiego administracja jest zjawiskiem społecznym [Ochendowski, 1997, s. 8]. Na podstawie źródłosłowu tego terminu H. Izdebski określa charakter administracji na organizatorski, obsługowy i wykonawczy [Izdebski, 2003, s. 13]. Zatem jej działania kierunkują się na załatwianie spraw wspólnoty rozumianej jako całość, jak i każdego członka wspólnoty odrębnie, biorąc pod uwagę interes publiczny podlegający zmieniającym się uwarunkowaniom ustrojowym. Administracja publiczna jest systemem organów i jednostek organizacyjnych, które działają na podstawie przyjętych zasad organizacyjnych i funkcjonalnych [Grzybowski, 2003, s. 27] – w ten sposób można określić administrację w ujęciu organizacyjnym. W ujęciu formalnym administracja będzie działalnością administracyjną i nieadministracyjną, wykonywaną przez podmioty administracji. Natomiast działalność państwa w zakresie władzy wykonawczej stanowi administrację w ujęciu materialnym.

Charakter relacji pomiędzy obywatelem a działającymi instytucjami najlepiej oddaje sformułowanie H. Izdebskiego i M. Kuleszy określające administrację jako „zespół działań, czynności i przedsięwzięć organizatorskich i wykonawczych, prowadzonych na rzecz realizacji interesu publicznego przez różne podmioty, organy i instytucje, na podstawie ustawy i w określonych prawem formach” [Izdebski, Kulesza, 1999, s. 79].

Na szczeblu podstawowym zadania administracji publicznej wykonuje gmina miejska, która została określona przez Konstytucję RP jako „podstawowa jednostka samorządu terytorialnego”. Gmina jest najstarszą jednostką samorządu terytorialnego, ponieważ powstała już w 1990 r. [ustawa, 1990].

Wykonywane przez gminę zadania publiczne obejmują swym zakresem zaspokajanie potrzeb zbiorowych o charakterze lokalnym. Z jednej strony gminy mają obowiązek, z drugiej zaś możliwość działania w zakresie rozwoju zarządzanego obszaru. Zadania samorządu terytorialnego dzieli się na trzy kategorie: zadania administracyjne, społeczne oraz inwestycyjno-komunalne (tab. 1).

**Tablica 1. Zadania gmin miejskich**

Zadania administracyjne	Zadania społeczne	Zadania inwestycyjno-komunalne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– decyzje administracyjne,</li> <li>– dowody osobiste,</li> <li>– meldunki, wymeldowania,</li> <li>– prawo jazdy,</li> <li>– zezwolenia na alkohol,</li> <li>– zaświadczenia,</li> <li>– akty Urzędu Stanu Cywilnego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oświata,</li> <li>– pomoc społeczna,</li> <li>– kultura fizyczna i turystyka,</li> <li>– sport,</li> <li>– budownictwo socjalne,</li> <li>– promocja,</li> <li>– polityka prorodzinna,</li> <li>– porządek publiczny i bezpieczeństwo obywateli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wodociągi i zaopatrzenie w wodę,</li> <li>– lokalny transport zbiorowy,</li> <li>– ład przestrzenny,</li> <li>– gospodarka nieruchomościami,</li> <li>– ochrona środowiska,</li> <li>– zarządzanie kryzysowe,</li> <li>– oczyszczanie miasta i gospodarka odpadami</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Zasady funkcjonowania urzędów

Organizację i zasady funkcjonowania urzędów określa regulamin organizacyjny, który jest wprowadzany przez prezydenta (burmistrza) zarządzeniem. W tym akcie wewnętrznym określona została struktura urzędu (podział na wydziały, komórki organizacyjne), zakres działania poszczególnych wydziałów, forma i zasady obiegu informacji w urzędzie i ich przetwarzanie oraz podległość wydziałów, samodzielnych stanowisk, komórek organizacyjnych w stosunku do prezydenta (burmistrza), zastępców, sekretarza i skarbnika.

Struktura organizacyjna, na której opiera się działalność urzędów, to całokształt wzajemnych relacji i powiązań wszystkich elementów składowych urzędu jako organizacji.

Sposób organizacji pracy urzędu odgrywa obok ustawowych przepisów istotną rolę w przebiegu podejmowania decyzji. Mają na to wpływ powiązania między ogniwami organizacyjnymi w organizacji oraz sposób kontaktu urzędu z otoczeniem. Dlatego najważniejszy jest sprawny przepływ informacji i zarządzanie nią – praca urzędu opiera się na przyjmowaniu, gromadzeniu, opracowywaniu i przechowywaniu informacji, które są podstawą do wykonywania zadań urzędu wynikających z jego kompetencji.

## 3. Rola i zadania pracowników samorządowych

Na sprawność działania urzędu mają też wpływ umiejętności rejestrowania zmian i przetwarzania zdobytych informacji. Ale najważniejsze są jednak możliwości percepcyjne zatrudnionych w urzędzie ludzi oraz

kultury organizacji. To właśnie pracownicy przygotowują i wykonują rozstrzygnięcia podejmowane przez urząd.

Status pracowników administracji publicznej określony jest przez dwie kluczowe ustawy: ustawę z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych oraz ustawę z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych.

Ustawy te określają podstawy sytuacji prawnej pracowników administracji publicznej wraz z Kodeksem pracy, do którego w różnym zakresie odsyłają, a także z ustawami ustrojowymi, aktami wykonawczymi wydanymi do niej oraz regulaminami organów administracji publicznej i ich statutami. Stanowiska, na których nawiązuje się stosunek pracy w określonym trybie, określa Rada Ministrów i właściwy do stanowienia statutu bądź regulaminu organ samorządowy na podstawie upoważnienia nadanego im przez ustawodawcę.

Obowiązujące regulacje ustawowe przewidują występowanie trzech grup pracowników samorządowych. Są to pracownicy zatrudnieni na podstawie wyboru, powołania i umowy o pracę.

Pracownicy samorządowi przede wszystkim muszą wykazywać dbałość w wykonywaniu zadań publicznych oraz dbałość o środki publiczne, z uwzględnieniem interesów indywidualnych obywateli i państwa. W trakcie wykonywania swoich obowiązków muszą przede wszystkim przestrzegać prawa, a pracę wykonywać w sposób sumienny, sprawny i bezstronny. Muszą również zachować uprzejmość i życzliwość w kontaktach ze zwierzchnikami, podwładnymi, współpracownikami i obywatelami, a w miejscu pracy i poza nim zachowywać się z godnością.

Coraz częściej pracownicy samorządowi tworzą zespoły na potrzeby budżetu partycypacyjnego do wykonywania konkretnego zadania, tworzonego od podstaw ze społeczeństwem, tzw. Budżetu Obywatelskiego.

#### **4. Cele motywowania pracowników wynikające z zadań**

W jednostkach administracji samorządowej, jak w każdej organizacji, czynnik ludzki jest najwyższą wartością. Obywatele oczekują dobrej i profesjonalnej obsługi przez kompetentnego urzędnika, z odpowiednimi kwalifikacjami i umiejętnościami [Makles, Suwara, 2013, s. 167]. Jednak pełną satysfakcję z pracy zawodowej będą mieli pracownicy dobrze zmotywowani.

Odpowiednie zmotywowanie ma na celu wpłynięcie na zachowanie pracownika poprzez bodźce, które zostaną przez niego przekształcone w działania zgodne z celami jednostki samorządowej. Motywacja jest też określana jako proces, który zachodzi w ludzkiej świadomości i który powoduje powstanie chęci działania i robienia czegoś [Sikorski, 2004, s. 11].



Nowoczesne motywowanie ma na celu jednocześnie powiązanie wynagrodzenia z wynikami pracy, celami organizacji oraz celami zawodowymi i osobistymi każdego pracownika. Stworzenie systemu, który odpowiadałby pracodawcy i zarazem spełniał oczekiwania pracowników, jest trudnym zadaniem. Jednak odpowiednio skonstruowany system motywowania podniesie efektywność pracy, pozyska i zatrzyma wartościowych pracowników i skłoni ich do realizacji funkcji i zadań jednostki samorządu terytorialnego.

W urzędach pracownicy mają większą możliwość rozwoju zawodowego, korzystają z tej możliwości i podnoszą swoje kwalifikacje. Czynnikiem motywacyjnym jest zatem możliwość podnoszenia kwalifikacji, co ma bezpośredni związek z wykonywanymi przez administrację samorządową zadaniami. W tym zakresie motywacja przybiera formę zwalniania z części dnia pracy na wykłady i zajęcia, urlopów szkoleniowych na sesje egzaminacyjne i przygotowanie pracy dyplomowej, dofinansowanie kosztów nauki.

Odpowiednie zmotywowanie pracownika ma na celu zatrzymanie wartościowego pracownika, który został zatrudniony konkurencyjnie przez nabór. Przez 6 miesięcy od daty zatrudnienia pracownik przygotowuje się do egzaminu dającego tytuł urzędnika samorządowego. Jeżeli system motywowania na tym etapie będzie odpowiadał przyszłemu urzędnikowi, doloży on wszelkich starań, aby przede wszystkim rzetelnie przygotować się do egzaminu. Pozytywnie zaliczony egzamin daje możliwość nawiązania stosunku pracy na czas nieokreślony, co jest dużym przywilejem. Właśnie ta stałość zatrudnienia jest czynnikiem powodującym, że pracownik czuje stabilność, pewność, to motywuje go do spożytkowania całej energii na wykonywanie swoich zadań na wysokim poziomie.

Aby jednostka samorządu terytorialnego mogła osiągnąć swoje cele, musi mieć pracowników kompetentnych, wydajnych i skutecznych, połączonych w zespołach, kreatywnie realizujących swoje zadania. Z tego powodu pracodawca musi posiadać koncepcję systemu motywowania, który powinien być zorientowany na potrzeby motywacyjne pracowników. Stałe monitorowanie i udoskonalanie potrzeb pracowników zapewni pełną satysfakcję oraz zadowolenie z wykonywanych zadań.

## **5. Problemy, przedmiot i cel badań**

W przeprowadzonych badaniach podjęto temat spójności systemu motywowania z zadaniami jednostek samorządu terytorialnego. Biorąc pod uwagę specyfikę administracji samorządowej, przeprowadzono próbę zbadania wpływu efektywności narzędzi motywowania na pracowników oraz zweryfikowania teoretycznego modelu motywowania.

Administracja publiczna opiera swoje działanie na potencjale, jakim jest personel [Górniak, 2003, s. 162], ponieważ to człowiek jest najwyższą wartością każdej organizacji [Czubasiewicz, Nogalski, 2005, s. 504].

Mając na uwadze motywowanie jako przedmiot badań oraz czynniki ją kształtujące, niniejsze badania mają na celu weryfikację skutecznych motywatorów odpowiednich do zidentyfikowanych potrzeb pracowników. Pracownik administracji publicznej powinien być dobrze wykształcony, wykazywać się wysokim poziomem intelektualnym oraz kulturalnym. Jednak aby pracownik taki mógł osiągnąć założone przez jednostki samorządowe cele, powinien być bardzo dobrze zmotywowany do wysokiej jakości wykonywanych usług. Na stanowiskach urzędniczych w administracji samorządowej większość pracowników stanowią osoby z wykształceniem wyższym. Dla tej grupy pracowników motywacja polega na zaspokojeniu ambicji i aspiracji, czyli pobudzeniu potrzeb wyższego rzędu. Każde zarządzanie przez motywowanie powinno się opierać na skutecznej komunikacji. Ponieważ zdecydowaną większość zatrudnionych stanowią kobiety, ma to związek z odmiennym sposobem wpływania na ich postawy niż jest to w przypadku mężczyzn. Ponieważ problematykę badań naukowych stanowi zbiór pytań, gdzie odpowiedzi należy znaleźć najpierw na pytania szczegółowe, a dopiero potem na pytania ogólne [Podgórski, 2007, s. 83–125], nadrzędnym problemem jest odniesienie się do wpływu satysfakcji z pracy, którą warunkuje motywacja w postaci pytania – jak skutecznie motywować? Tak postawione pytanie staje się kluczowym problemem każdej organizacji z uwagi na fakt, że zmotywowani i zadowoleni pracownicy są lojalni wobec organizacji, która ich zatrudnia, są bardziej kreatywni, osiągają sukcesy na niwie zawodowej, troszczą się o jakość pracy, a to wszystko powoduje, że czują się bardziej związani z organizacją. Kierownictwo może uzyskać cenne informacje zwrotne z przeprowadzonych badań satysfakcji i motywacji. Aby skutecznie zarządzać poprzez motywowanie, musi się ono opierać na sprawdzonych i zweryfikowanych motywatorach, które będą skuteczne w konkretnej sytuacji i dla określonego stanowiska. Wiąże się to nierozzerwalnie z czynnikiem ludzkim. Dlatego też do tak zdefiniowanego problemu można przedstawić problemy szczegółowe: jakie motywatory są najbardziej skuteczne w zależności od zajmowanego stanowiska, wykształcenia, płci, które motywatory są uniwersalne, czy warunki makro- i mikroekonomiczne mają wpływ na skuteczność systemu motywowania.

Tak sformułowane problemy badawcze pozwolą na osiągnięcie określonego celu, jakim jest stworzenie koncepcji budowy systemu motywowania dającego satysfakcję i zachęcającego do określonych działań, zgodnych z zadaniami gminy. Badanie motywacji pracowników administracji

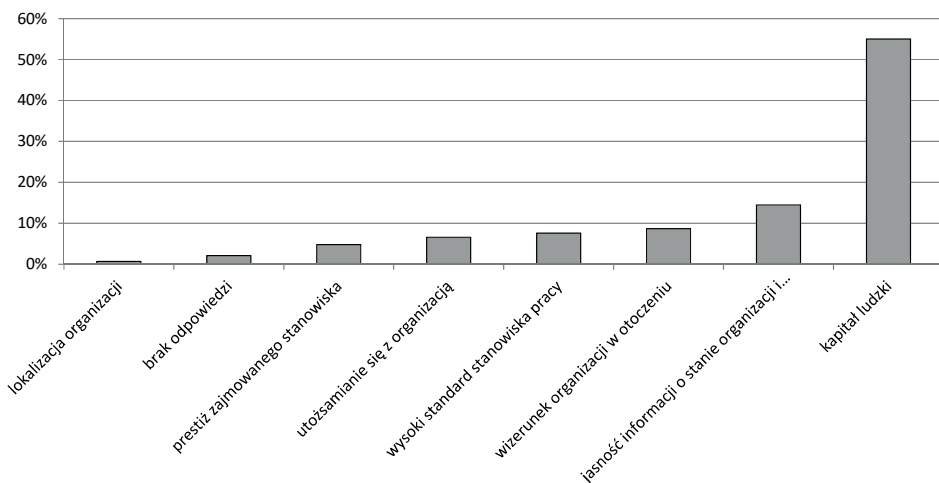
samorządowej zostało podporządkowane rozpoznaniu stopnia ich zadowolenia z pracy oraz z realizacji powierzonych oraz przypisanych przepisami prawa zadań, możliwości rozwoju zawodowego, zadowolenia z dobrej komunikacji, świadczeń finansowych oraz pozafinansowych.

Koncepcja budowy sprawnego systemu motywowania stosowanego przez jednostki samorządu terytorialnego pozwala na właściwe zastosowanie odpowiednich motywatorów dla poszczególnych pracowników oraz na osiągnięcie przez pracownika celów założonych przez te jednostki. Pozwala również podnosić jakość wykonywanych zadań wynikających z unormowań prawnych regulujących działalność administracji samorządowej.

Bardzo istotne dla procesu motywowania jest określenie roli poszczególnych narzędzi motywowania oraz znaczenia poziomu motywacji urzędników, a także wpływu zmiennych biograficznych na kształtowanie się poziomu motywacji.

Respondenci uważali, że najważniejsze elementy w urzędach samorządu terytorialnego to przede wszystkim kapitał ludzki, wskazało tak 55% ankietowanych. Inne, mniej istotne dla ankietowanych elementy to jasność informacji o stanie organizacji i planach długoterminowych (15%). Omawiane wyniki przedstawia rysunek 1.

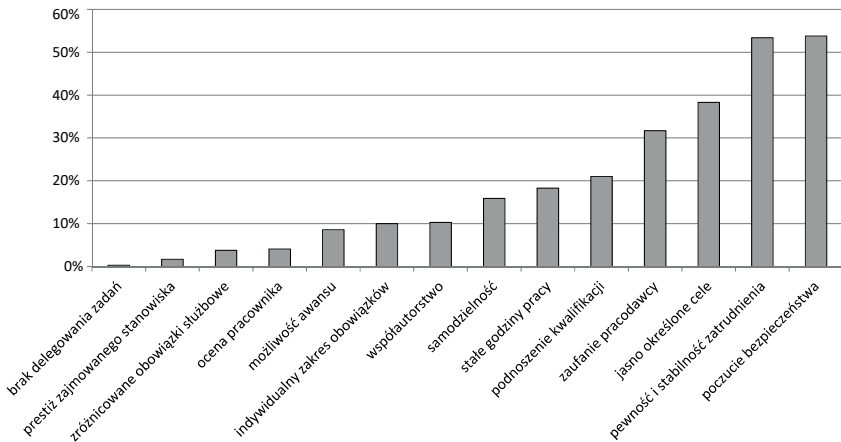
**Rysunek 1. Ważność czynników w jednostkach samorządu terytorialnego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najbardziej motywujące środki do wykonywania zadań służbowych, według danych ujętych na rysunku 2, to: poczucie bezpieczeństwa (54%), pewność i stabilność zatrudnienia (54%), rzadziej były to jasno określone cele (38%), zaufanie pracodawcy (32%), podnoszenie kwalifikacji (21%), stałe godziny pracy (18%), samodzielność (16%).

**Rysunek 2. Środki najbardziej motywujące do wykonywania zadań służbowych zgodnie z ustawowymi zadaniami gminy**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Dostępny jest szereg czynników motywowania pracowników samorządowych. Wyniki badań i analiza ankiet wykazała, że najbardziej motywującym środkiem do wykonywania zadań służbowych jest poczucie bezpieczeństwa oraz pewność i stabilność zatrudnienia (po 54%). Najmniejszą rangę ankietowani przywiązywali do braku delegowania zadań (0,3%) i prestiżu zajmowanego stanowiska (1,7%).

Oprócz czynników motywowania wpływających pozytywnie na pracowników ankietowani wskazali też czynniki, które niekorzystnie wpływają na ich motywację. Aż 51% respondentów wskazywało na stres jako ten z czynników, który najczęściej wpływał niekorzystnie na motywację. Najrzadziej ankietowani wskazywali na zbyt dużą kontrolę przełożonego jako czynnik wpływający demotywująco na pracowników. Wpływ tych czynników ma przełożenie na niezadowolenie z pracy. Wobec powyższego należy podjąć trud zbudowania systemu motywowania pracowników samorządowych spójnego z zadaniami gmin.

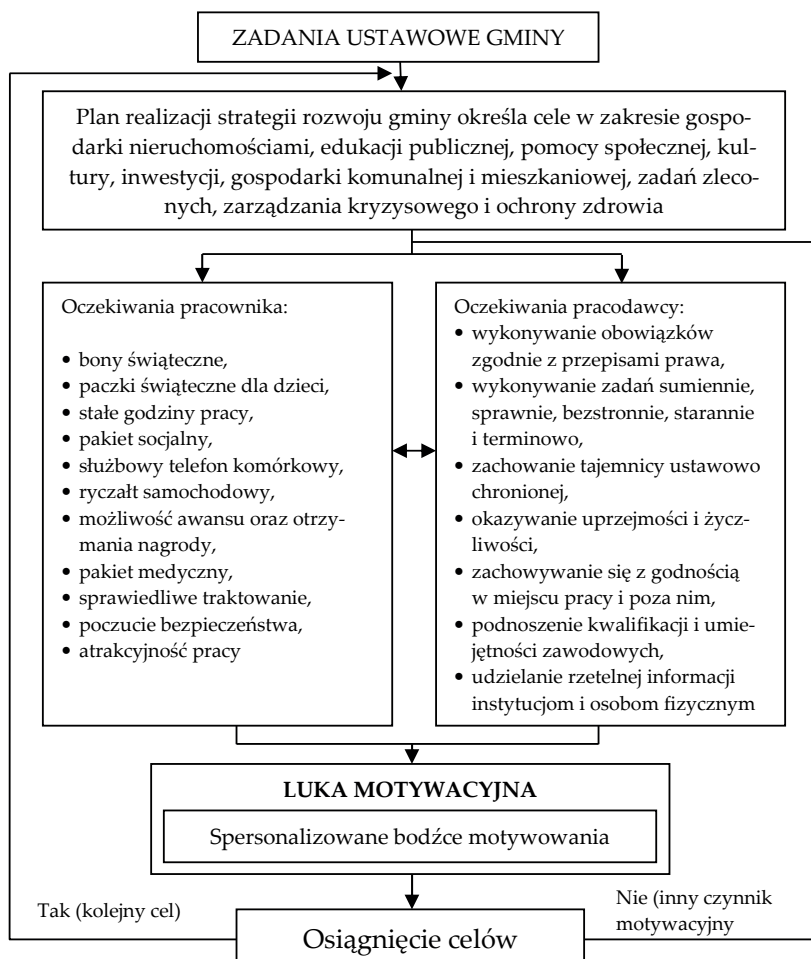
## 6. Model systemu motywowania pracowników samorządowych

Koncepcja systemu motywowania dla pracowników samorządu terytorialnego powinna być atrakcyjna dla wszystkich pracowników oraz spójna z wykonywanymi przez nich zadaniami. W tym celu pokazano zadania ustawowe gminy na schemacie przedstawiającym model systemu motywowania (rys. 3). Wyodrębniono w nim dziewięć podstawowych zadań realizowanych w strategii gminy. Zadania te oddziałują w bezpośredni sposób na oczekiwania pracodawcy w stosunku do wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko i realizowane zadanie, oraz

oczekiwania pracowników wynikające z przeprowadzonych badań, które tworzą między sobą interakcję. Jak wynika z przeprowadzonych badań, oczekiwania pracowników nie są spójne z oczekiwaniami pracodawcy i tworzą lukę motywacyjną.

Na podstawie analizy wyników badań dokonano próby stworzenia systemu motywowania kształtującego odpowiedni poziom motywacji, który gwarantuje dużą skuteczność działania i dopasowany jest do specyfiki wykonywanych przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego zadań.

**Rysunek 3. Schemat modelu motywowania pracowników administracji samorządu gminnego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Między oczekiwanym a rzeczywistym poziomem zaangażowania występuje luka, do której zniwelowania może posłużyć budowa odpowiedniego

systemu motywowania, który pozwoli wyzwolić z pracowników więcej zaangażowania, aby system mógł zaspokoić oczekiwania zarówno pracownika, jak i pracodawcy. Jeżeli założony cel zostanie osiągnięty przez pracownika, należy wyznaczyć kolejny cel związany z realizowanym zadaniem. Jeśli natomiast cel nie został osiągnięty, należy się zastanowić nad sposobem realizacji zadania lub zmianą czynnika motywowania.

Do każdego z podstawowych zadań realizowanych przez gminę pracodawca będzie miał inne oczekiwania. W związku z tym nieznacznie będzie się też różnił system motywowania dla pracowników realizujących poszczególne zadania. W stosunku do pracowników wykonujących zadania w zakresie kultury oczekiwania będą inne niż w stosunku do pracowników wykonujących zadania z zakresu zarządzania kryzysowego, edukacji publicznej, inwestycji czy pomocy społecznej.

Częściowo lukę motywacyjną wypełnić może budowa spersonalizowanego systemu motywowania.

## 7. Wyniki badań

W autorskim modelu proponowane jest indywidualne podejście do systemu motywowania na podstawie analizy oczekiwań pracownika, który będzie bardziej skuteczny niż ogólne podejście do wyboru czynników motywowania mających wpływ na pracownika oraz sposób wykonywania przez niego zadań. Kobiety oraz mężczyźni zatrudnionych w badanych jednostkach samorządu terytorialnego zapytano o 38 czynników motywacyjnych. Na podstawie wyników ankiet można zaobserwować, że ważność czynników motywowania różni się dla pracowników w zależności od płci (tab. 2). Dla mężczyzn najważniejszym czynnikiem okazała się stałość i pewność zatrudnienia.

**Tablica 2. Zestawienie ważności czynników motywowania dla kobiet i mężczyzn**

Ranga dla kobiet	Czynnik motywacyjny	M średnia	SD odchylenie standardowe	Me mediana	Ranga dla mężczyzn
1	Współpraca między pracownikami	4,5	0,84	5	3
2	Dobre relacje z przełożonymi	4,4	0,79	5	4
3	Atmosfera w miejscu pracy	4,4	0,86	5	6
4	Stałe godziny pracy	4,4	0,88	5	14
5	Stażność i pewność zatrudnienia	4,4	0,95	5	1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znaczący jest fakt, że dla kobiet poszczególne czynniki motywowania mają inną rangę niż dla mężczyzn. Kobiety wskazały współpracę między pracownikami jako najważniejszy czynnik motywowania, zaś według mężczyzn ten czynnik zajął 3 miejsce.

Wykaz czynników istotnych statystycznie dla zmiennych przedstawia tablica 3.

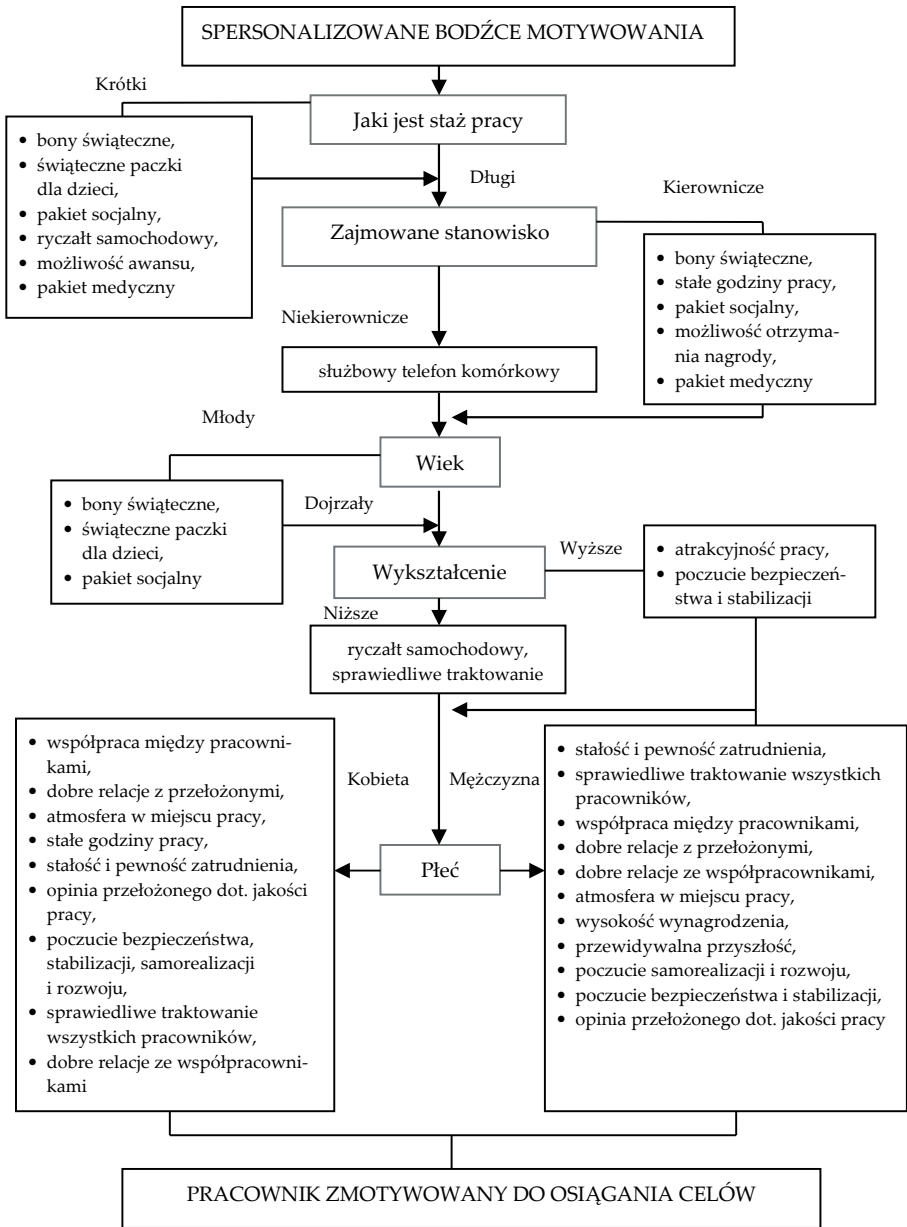
**Tablica 3. Najsilniej motywujące bodźce**

Czynniki	Personalizacja							
	Wiek		Staż pracy w urzędzie		Poziom zajmowanego stanowiska		Wykształcenie	
	Młody	Dojrzały	Krótki	Długi	Niższy	Wysoki	Niższe	Wyższe
Bony świąteczne	X		X			X		
Świąteczne paczki da dzieci	X		X					
Stałe godziny pracy						X		
Pakiet socjalny	X		X			X		
Służbowy telefon komórkowy						X		
Ryczałt samochodowy			X				X	
Możliwość awansu			X					
Możliwość otrzymania nagrody						X		
Pakiet medyczny	X		X			X		
Sprawiedliwe traktowanie							X	
Poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji								X
Atrakcyjność pracy								X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na podstawie wyników z przeprowadzonych badań opracowany został spersonalizowany system motywowania przedstawiony na rysunku 4.

Rysunek 4. Model spersonalizowanego systemu motywowania



Źródło: Opracowanie własne.

Okazuje się, że nie ma doskonałych systemów motywowania. Nawet najlepiej opracowany system jest dobry na dziś, ale jutro może już nie spełniać swojej roli. Oczekiwania pracowników zmieniają się w czasie, a pracodawca nie jest w stanie ich wyprzedzić, czy nawet za nimi nadążyć.



Jeżeli zadania, jakie mają zrealizować pracownicy, są jasne, stabilne i prawidłowo wyartykułowane, to sposób ich wykonywania nie ulega zmianie, ale mimo to oczekiwania pracownika się zmieniają.

Na podstawie przeprowadzonych badań widać, że w organizacjach samorządu terytorialnego wymagane są zmiany. Przekształcenia te powinny mieć na celu stworzenie otwartej, elastycznej i sprawiedliwej organizacji pracy w urzędach. Jednak żeby zatrudnianie, zwalnianie, profesjonalne motywowanie i konkurencyjny system ocen były adekwatne do organizacji XXI wieku, konieczna jest zmiana przepisów regulujących działalność samorządów na bardziej elastyczne, pozostawiające wolną rękę kierownikom urzędów, na miarę organizacji XXI wieku w sektorze prywatnym. Proces ten jest ciągły w czasie i wymaga stałego dostosowywania się do otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego. Całościowe zmiany w funkcjonowaniu administracji samorządu terytorialnego będą miały znaczenie dla proaktywnej kultury współpracy, która zapewni efektywność oraz najwyższą jakość usług publicznych oferowanych przez każdy urząd.

Integracja celów i wartości organizacji z celami osobistymi i systemem wartości pracownika jest największą wartością w systemie motywowania. Należy dążyć do pozyskania takich pracowników, którzy będą utożsamiali się z celami organizacji. Jest to kwestia bardzo subiektywna, zależna od charakteru, wykształcenia, hierarchii ważności, ponieważ każdy pracownik posiada inną osobowość. Pracownik będzie się identyfikował z organizacją, jej misją i celami, jeżeli jego sugestie i opinie będą brane pod uwagę, będzie czuł się potrzebny, jego zaangażowanie w realizację celów związanych z wykonywaniem zadań gminy będzie docenione. Reasumując, trzeba stwierdzić, że zadowolenie zatrudnionych urzędników będzie sprzyjało ich większemu zaangażowaniu na wszystkich szczeblach organizacji i przyczyni się do spójności celów pracownika z oczekiwaniami pracodawcy. Powinno to w znacznym stopniu wypełnić lukę motywacyjną.

Celem badań było znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy wykorzystywany w urzędach jednostek samorządu terytorialnego system motywowania urzędników spełnia oczekiwania pracowników oraz stworzenie autorskiego spersonalizowanego systemu motywowania pracowników. Analiza wyników badań pozwoliła na weryfikację obowiązującego w badanych organizacjach samorządowych systemu motywowania i narzędzi składających się na niego i pozwoliła odpowiedzieć na pytanie, czy stosowane rozwiązania systemów motywowania zapewniają poziom motywacji pracowników na miarę organizacji XXI wieku.

## Zakończenie

Skonstruowanie takiego systemu motywowania, który zaspokoi oczekiwania i potrzeby każdego pracownika, jest niezwykle trudne do osiągnięcia, z uwagi na wielość i różnorodność narzędzi, które można zastosować, oraz indywidualność każdej osoby zatrudnionej w organizacji. Wymaga to od przełożonych dużej wiedzy oraz znajomości oczekiwań podległych im pracowników.

Prezentowane badania potwierdziły podobieństwo stosowanych przez różne urzędy sposobów i narzędzi motywowania. Jednak w celu zwiększenia skuteczności stosowanych procesów motywowania należy je zmodyfikować. Efekty tej zmiany zostaną zweryfikowane w przyszłości i dopiero wtedy będzie można określić, czy wprowadzone zmiany istotnie wpłynęły pozytywnie na efektywność pracy oraz zadowolenie z pracy cechującej się publicznym charakterem.

Przeprowadzone badania wykazały, że każda organizacja, w tym urzędy gmin miejskich, winny posiadać własną koncepcję budowy systemu motywowania. I co najważniejsze, nie tylko ją posiadać, ale bezustannie ją modyfikować. Zbudowanie takiego systemu motywowania z pewnością pobudzi do tworzenia kreatywnych i rozwojowych zespołów, które wpłyną korzystnie na rozwój organizacji i społeczeństwa lokalnego.

## Literatura

- Czubasiewicz H., Nogalski B. (2005), *Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku*, w: A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Górniak J. (2003), *Zasady budowania porządku organizacyjnego, a funkcje administracji publicznej*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grzybowski M. (2003), *Administracja publiczna a ład konstytucyjny. Kwestie pojęciowe*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Izdebski H. (2003), *Badania nad administracją*, w: J. Hausner (red.), *Administracja publiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Izdebski H., Kulesza M. (1999), *Administracja publiczna. Zagadnienia ogólne*, Liber, Warszawa.
- Makles S., Suwara B. (2013), *Kapitał ludzki w administracji samorządowej – perspektywy rozwoju na najbliższe dziesięciolecie*, w: D. Adrianowski, K. Patara, J. Sikorski (red.), *Finanse, rachunkowość i zarządzanie. Polska, Europa, Świat 2020*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN* (2004), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ochendowski E. (1997), *Prawo administracyjne*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- Podgórski R. (2007), *Metodologia badań socjologicznych*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Olsztyn.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Słownik wyrazów obcych* (1996), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1875).
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych (t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 902).
- Ustawa z dnia 16 września 1982 r. o pracownikach urzędów państwowych (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 2142 z późn. zm.).

## Streszczenie

Artykuł podejmuje problematykę motywowania pracowników i budowę zespołów w jednostkach samorządu terytorialnego, zwracając szczególną uwagę na specyfikę ich pracy. W wyniku rozważań wykazano, że stosowane w urzędach rozwiązania systemów motywowania nie zapewniają poziomu motywacji pracowników na miarę organizacji XXI wieku. W artykule zaprezentowano ideę, zasady oraz warunki funkcjonowania samorządu terytorialnego, w tym unormowania prawne działalności gminy.

Główny cel podjętych badań stanowiło stworzenie autorskiego spersonalizowanego systemu motywowania pracowników jednostek samorządu terytorialnego spójnego z zadaniami gminy, ponieważ tylko skutecznie zmotywowani pracownicy są najbardziej efektywni, lojalni wobec organizacji, zaangażowani w pracę, ale przede wszystkim wykonują ją na wysokim poziomie.

Badania empiryczne prowadzono wśród pracowników 21 losowo wybranych urzędów gmin miejskich województwa pomorskiego. W oparciu o przeprowadzone badania zidentyfikowano oczekiwania pracowników samorządowych, dokonując ich hierarchizacji w kontekście potencjału motywowania. Wykazały one również, że różne urzędy stosują podobne sposoby i narzędzia motywowania. Dzięki przeprowadzonym badaniom, określającym, jaki wpływ na pracowników mają poszczególne czynniki motywowania, pracodawca będzie mógł kształtować poziom motywacji, który gwarantuje dużą skuteczność działania oraz dopasowany jest do specyfiki i trudności zadań wykonywanych przez pracowników jednostek samorządu terytorialnego.

Artykuł napisany został w oparciu o opracowania i badania własne oraz literaturę zwartą i periodyczną. Bardzo istotne były aktualne regulacje prawne działalności urzędów administracji samorządowej, w tym regulacje wewnętrzne badanych jednostek samorządu terytorialnego.

## Słowa kluczowe

system motywowania, pracownik samorządowy, kapitał ludzki, administracja samorządowa, motywacja

## **The concept of building a motivation system for employees of municipal offices (Summary)**

The presented article is taking issue of local government employees motivation and building the creative teams in local government units, paying the close attention to specificity of their work. As a result of the considerations, it has been shown, that the solutions of motivation systems used in the offices do not provide the level of employees motivation fit for the 21st century organization. In the article there were presented the idea, the rules and the conditions of local government functioning including the legal provisions of municipal district activity.

The main purpose of undertaken research was to create the original, personalized motivation system of local government employees which would be coherent with municipal districts assignments because only effectively motivated employees are the most efficient, loyal to the organization, engaged in work, but above all they do their work at high level.

The empirical research has been done among the employees of 21 chosen offices in Pomerania Province municipal districts. On the basis of performed studies there have been identified the employees expectations prioritised in the context of motivation. The research has also shown that different offices use similar motivation means. Due to conducted research, defining the effect of individual motivation factors on employees, the employer will be able to create the level of motivation which guarantees the high effectiveness and fits the specificity and difficulty of the assignments performed by local government employees.

The article was written on the basis on elaborations and own research and also on specialist and periodic literature. The current legal regulations concerning on local government functioning have been very important, including internal regulations of examined local government units.

### **Keywords**

motivation system, local government employees, human capital, local government, motivation

Katarzyna Wojtaszczyk\*

## Lokalizacja językowa i transkreacja w procesie rekrutacji

### Wstęp

Wskazywanie na interdyscyplinarność zarządzania wydaje się być truizmem. Już studenci pierwszego roku kierunku Zarządzanie wiedzą, że nauka ta czerpie nie tylko z innych dziedzin zaliczanych do nauk społecznych, lecz także z dyscyplin z obszaru nauk ścisłych, przyrodniczych, technicznych, medycznych czy humanistycznych. Jednak permanentne przemiany w otoczeniu i wnętrzu organizacji sprawiają, że przed zarządzaniem pojawiają się coraz to nowe wyzwania, które sprawiają, iż konieczne staje się stosowanie metod charakterystycznych dla tak (wydawałoby się) „odległych” subdyscyplin, jak przykładowo translatoryka czy pedagogika lub andragogika twórczości.

Tematyka niniejszego artykułu wpisuje się w problem wielodyscyplinarności działalności organizacji. Jego celem jest wykazanie (na przykładzie jednego z podstawowych procesów organizacyjnych, jakim jest rekrutacja), że współcześnie realizowane procesy zarządzania zasobami ludzkimi wymagają nie tylko wykorzystywania określonych technik organizatorskich, ale także uwrażliwienia na kwestie językowe i twórczości oraz implementowania takich metod z pogranicza translatoryki i pedagogiki twórczości, jakimi są lokalizacja językowa i transkreacja.

Autorka ma nadzieję, że artykuł zainspiruje do dalszych interdyscyplinarnych badań nad rolą translatoryki i twórczości w zarządzaniu. Chciałaby także, by specjaliści do spraw rekrutacji, do rąk których tekst trafi, zastanowili się, czy nie warto w praktyce naboru częściej lokalizować zakładki poświęcone karierze lub transkreować treści ogłoszeń o pracy, nazwy zawodów i stanowisk.

Opracowanie odwołuje się do wiedzy z zakresu zarządzania (szczególnie zarządzania zasobami ludzkimi), językoznawstwa (głównie translatoryki) oraz pedagogiki (w kontekście twórczości). Autorka, będąc przedstawicielką nauk o zarządzaniu, zdaje sobie sprawę, że tekst, szczególnie w odniesieniu do rozważań z obszaru językoznawstwa oraz pedagogiki twórczości, jest jedynie zarysem prezentowanych problemów. Trzeba

---

\* Prof. UŁ dr hab., Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, ul. Narutowicza 68, 90-136 Łódź, katarzyna.wojtaszczyk@uni.lodz.pl

jednak zauważyć, że w polskojęzycznym piśmiennictwie naukowym kwestiom lokalizacji językowej i transkrecji nie poświęcono jak dotąd wiele miejsca. Dodatkowo, co utrudnia jeszcze prowadzoną analizę, pojęcia „lokalizacja” i „transkrecja” kojarzone są zwykle z przekładem dzieł literackich, gier komputerowych lub międzynarodowych kampanii reklamowych. Ponadto lokalizacja omawiana jest często w kontekście aspektów technicznych związanych z oprogramowaniem stosowanym na potrzeby translacji bądź projektowania stron internetowych.

Biorąc pod uwagę fakt, że procesy naboru, bazujące na komunikowaniu i komunikowaniu się, coraz częściej realizowane są na międzynarodowym rynku pracy, na którym także spełniać powinny funkcję marketingową, założono, iż rekrutacja wymaga stosowania lokalizacji językowej i transkrecji.

Artykuł ma charakter teoretyczny. W jego pierwszej części wprowadzono krótko w tematykę wąsko rozumianej rekrutacji oraz pokazano obszary wykorzystania języka obcego w procesie naboru. W sekcji drugiej skoncentrowano się na wyjaśnieniu istoty lokalizacji i transkrecji. Z kolei ostatni fragment tekstu wykazuje, w których działaniach rekrutacyjnych lokalizacja językowa oraz transkrecja mogą i powinny być stosowane.

## 1. Język obcy w rekrutacji i działaniach ją poprzedzających

Wąsko rozumiana rekrutacja definiowana jest jako proces przyciągania kandydatów do organizacji. Zwykle wyróżnia się trzy zasadnicze funkcje rekrutacji: informacyjną, motywacyjną oraz preselekcyjną. Oznacza to, że: podczas rekrutacji kandydaci informowani są o warunkach zatrudnienia; nabór prowadzony jest w taki sposób, iż zachęca do aplikowania; werbunek gwarantuje, że nie zgłoszą się osoby niespełniające oczekiwań pracodawcy. Jednak nabór powinien także spełniać funkcję marketingową. Marketingowe podejście do rekrutacji wyraża się między innymi w: stosowaniu zasad marketingu stanowiska pracy, przekazywaniu rynkowi pracy realistycznej informacji o propozycji wartości zatrudnienia (*Employer Value Proposition – EVP*), kształtowaniu pozytywnych doświadczeń kandydatów (*Candidate Experience – CX*), zarządzaniu relacjami z wszystkimi aplikującymi (*Applicant Relationship Management – ARM*, *Candidate Relationship Management – CaRM*). Marketingowo realizowana rekrutacja oznacza zatem doskonałość komunikacyjną pracodawcy, która dotyczy zarówno komunikatów przekazywanych jednokierunkowo, jak i dwustronnego dialogu z rynkiem pracy. W praktyce werbunek wymaga więc rezygnacji z „korpomowy” na rzecz komunikacji zgodnej z ideą H2H lub P2P (odpowiednio: *human to human, people to people*) [Kramer, 2014], którą

charakteryzuje prostota, autentyczność, osobiste zaangażowanie i spersonalizowanie komunikatów.

Proces rekrutacji realizowany jest przez wykorzystanie szeregu technik, lecz w zasadzie wszystkie z nich bazują na szeroko rozumianym (formalnym lub nieformalnym) ogłaszaniu informacji o wakacie. Niezależnie od zastosowanych kanałów komunikowania się z potencjalnymi kandydatami, w procesie rekrutacji jedną z ważniejszych informacji przekazywanych wewnętrznemu lub zewnętrznemu rynkowi pracy jest ta dotycząca wakującego stanowiska. Dlatego też przed przystąpieniem do właściwego naboru pracodawcy opisują wakujące stanowiska pracy (lub modyfikują już istniejące opisy) oraz sporządzają profile kandydatów. Dokumenty te pomagają bowiem uszczegółowić informacje, które zawiera się następnie w formalnie bądź nieformalnie przekazywanych ogłoszeniach o pracy.

W tradycyjnie opisanym stanowisku zawarte są zwykle następujące charakterystyki: nazwa stanowiska i jego miejsce w strukturze organizacyjnej, cel wykonywanej pracy, zakres zadań, warunki pracy [Pocztowski, 2003, s. 124]. Informacje te stanowią podstawę tworzenia profilu kandydata do pracy, czyli opisu wymagań stawianych przed osobą zajmującą konkretne stanowisko [Chrzanowska, 2000, s. 10]. W profilu wskazuje się zatem na cechy, własności, umiejętności kandydata oraz to, w jakim stopniu dana cecha, własność lub umiejętność powinny występować u idealnego aplikanta [Suchar, 2005, s. 19]. Charakterystyki stanowiska oraz cech oczekiwanych od kandydatów stanowią zestaw informacji składających się na ogłoszenie o pracy. Choć specyfika wakującego stanowiska determinuje wybór miejsca, w którym umieszczane jest ogłoszenie, to współcześnie praktycznie każda organizacja rekrutuje poprzez wykorzystanie własnej strony internetowej lub wydzielonej z niej zakładki kariery.

Niekiedy, szczególnie w organizacjach międzynarodowych (ponadnarodowych lub globalnych), powyżej wskazane dokumenty kadrowe sporządzane są w języku obcym (głównie angielskim). Takie rozwiązanie pozwala ujednoclić procedury personalne, ułatwia komunikację wewnątrz firmy oraz z interesariuszami zewnętrznymi: „Zapożyczenia stosowane są zarówno do ogólnie przyjętych nazw stanowisk czy obszarów firmy jak i codziennych zwrotów związanych z pracą. Są one rozpoznawane w międzynarodowym środowisku, dzięki temu, stosując te określenia ze swoimi rozmówcami, wiemy, że rozmawiamy o tym samym” [Korpomowa..., 2017]. Ponadto ogłoszenie o pracy w języku obcym jest narzędziem wstępnej selekcji w przypadku pozyskiwania kandydatów na stanowiska wymagające posługiwania się językiem innym niż ojczysty.

Inną przyczyną używania angielskich nazw może być problem z polskim odpowiednikiem. Nie wszystkie słowa da się bowiem przełożyć bez

konieczności tworzenia rozbudowanego opisu. „Stanowisko merchandisera należałoby przetłumaczyć jako osobę zajmującą się właściwą ekspozycją produktów w miejscu sprzedaży (...) Czasem oryginalna nazwa lepiej oddaje istotę stanowiska, a częste i powszechne jej stosowanie sprawia, że tłumaczenie polskie zostaje wyparte” [Śladkowska, 2012].

## 2. Istota lokalizacji językowej i transkreacji

Niemożliwość literalnego tłumaczenia nazwy zawodu lub stanowiska nie oznacza konieczności rezygnacji z przekładu. Translatoryka dysponuje bowiem takimi metodami, jak lokalizacja językowa czy transkreacja, które pozwalają wyrazić w języku docelowym pozornie nieprzetłumaczalne treści stworzone w języku źródłowym.

Lokalizacja językowa, będąca stosunkowo nowym terminem, kojarzona jest zwykle z rynkiem gier [O'Hagan, Mangiron, 2013, s. 199]. Lokalizacja rozumiana jest tutaj jako lokowanie produktu poprzez połączenie odpowiednich dla danego regionu elementów: języka, kodowania znaków oraz innych konwencji dotyczących np. waluty, formatu zapisu daty itp., czyli takich danych pozajęzykowych, których odpowiednie użycie pozwala lokalnemu użytkownikowi korzystać z oprogramowania/produktu bez uczucia obcowania z produktem nieprzeznaczonym dla lokalnego rynku [Monkiewicz, 2015, s. 160]. W lokalizacji zwraca się ponadto uwagę na wykorzystanie odpowiednich dla danej kultury/regionu: zdjęć i ilustracji, zwierząt, humoru, metafor, kolorów, zwyczajów [*A better way...*, 2014, s. 8]. Współcześnie lokalizacja wykorzystywana jest nie tylko przez tłumaczy, ale i specjalistów od reklamy. Branża lokalizacyjna zaliczana jest do dynamicznie rozwijających się; szacuje się, że rośnie w tempie 30% rocznie [Esselink, 2000, s. 18], co sprawia, iż zwiększa się zapotrzebowanie na lokalizatorów.

Działaniem zbliżonym do lokalizacji jest transkreacja, czyli tłumaczenie kreatywne. Pojęcie transkreacji (*transcreation*) powstało z połączenia dwóch słów: *translation* i *creation*. Mimo że termin ten stosowany był już w latach 60. ubiegłego stulecia, to przez ostatnie trzy dekady praktycznie wyszedł z użycia [Gaballo, 2012, s. 96].

Transkreacja wymaga nie tylko przekładu, ale przede wszystkim twórczego myślenia. Celem transkreacji jest wzbudzenie w odbiorcy tych samych emocji i oddanie kontekstu znaczeniowego, które przeznaczył dla niego autor oryginalnego tekstu. Transkreacja łączy w sobie twórczość oraz znajomość realiów kulturowych, które dotyczą tłumaczonego komunikatu.

Rozwój transkreacji w translatoryce związany jest z przemianami ostatnich dekad, które podkreślają rolę tłumaczy w kształtowaniu obrazu kultury obcej w przestrzeni języka docelowego, jak również w formowaniu tej przestrzeni poprzez działalność krytyczną [Borowski, 2012, s. 88].



W przeciwieństwie do „zwykłego” tłumaczenia w transkreacji dozwolone są wszelkiego rodzaju zmiany językowe, kulturowe czy graficzne. Pominiecia, uzupełnienia, przeinaczenia – to, co w tłumaczeniu uznano by za błąd, staje się największym atutem tekstu poddanego transkreacji [*Transkreacja...*, 2017]. Zmodyfikowane tłumaczenie ma być zrealizowane w taki sposób, by finalnie dokument spełniał oczekiwania kulturowe grupy odbiorców oraz rynku docelowego. Zabieg ten ma charakter adaptacji do istniejących warunków, dla których komunikat jest przeznaczony.

Transkreacja jest też definiowana jako połączenie przekładu (jako dyscypliny naukowej) ze sztuką interpretacji. Jest przeniesieniem idei i przesłania z możliwością zastosowania rozmaitych środków wyrazu. Transkreacja nie polega jednak tylko na wykorzystaniu fantazji transkreatora. Twórczy potencjał transkreatora nie może uniemożliwić zachowania idei tekstu bazowego [*Czym właściwie jest...*, 2014]. Transkreacja jest zatem powtórną kreacją produktu na rynku docelowym [Bernal-Merino, 2006, s. 22–36].

Transkreacja jest rezultatem myślenia transformacyjnego polegającego na przekształcaniu, przeobrażaniu czegoś w coś innego. Psychologowie poznawczy zauważają, że transformowanie polega na zmienianiu cech fizycznych, tak by nowo powstały obiekt znacząco różnił się od obiektu wyjściowego. Do najważniejszych operacji transformowania należą: reintegracja, multiplikacja, perseweracja, majoryzacja, schematyzacja, metamorfoza, animacja, inwersja barwna czy konwersja. Przekształcanie jest immanentnym elementem procesów twórczych na różnych poziomach twórczości – zarówno w procesach powstawania przełomowych innowacji, jak i w życiu codziennym np. podczas transformowania sposobów spędzania wolnego czasu, tak by upływał w sposób ciekawy i wartościowy [Szmidt, 2013, s. 36–38].

Transkreacja, bazująca na myśleniu transformacyjnym, jest obecnie często używanym terminem i dotyczy tekstów pisanych, grafik, nagrań audio i video, gier komputerowych, scenariuszy filmowych, materiałów promocyjnych czy stron internetowych [*Transkreacja, czyli...*, 2017; *O rodzajach...*, 2016]. Jest kojarzona nie tylko z branżą tłumaczeniową, ale i reklamą [Ray, Kelly, 2010, s. 2]. Współczesne rozumienie transkreacji odnosi ją zatem do wszelkiego rodzaju komunikatów, które są przekazywane i odbierane w różnych formach i za pośrednictwem różnego rodzaju kanałów komunikacji. Transkreacja może być więc wykorzystywana także w pracy specjalisty do spraw rekrutacji, którego większość zadań realizowana jest poprzez procesy komunikowania i komunikowania się.

### 3. Możliwości wykorzystania lokalizacji i transkrecji w naborze

Jak zaznaczono w pierwszej części opracowania, istnieją obiektywne powody, które sprawiają, że pracodawcy nie decydują się na tłumaczenie nazwy zawodu, stanowiska lub całego ogłoszenia o wakacie. Organizacje stosują obcojęzyczne słownictwo w naborze także z innego względu. Uważają bowiem, iż podnosi to prestiż wakującego stanowiska. Jednak zgodnie z rezultatami sondażu przeprowadzonego przez portal [praca.trojmiasto.pl](http://praca.trojmiasto.pl) wśród osób pytanych o to, czy anglojęzyczne nazwy stanowisk dodają firmie prestiżu, zaledwie 13% opowiedziało się za angielskim nazewnictwem („Tak, najczęściej po prostu brzmią lepiej”), natomiast aż 87% osób wybrało odpowiedź: „Nie, moim zdaniem to małowartościowe” [CEO, KAM..., 2016].

Warto dodać, że zgodnie z obowiązującymi w Polsce przepisami (ustawa o języku polskim) umowy o pracę powinny być sporządzane przede wszystkim w języku polskim. Zasada ta dotyczy także nazwy stanowiska pracy, która podawana być powinna w obcym języku tylko w wyjątkowych przypadkach [Wróblewski, 2014].

Obcojęzyczna pisownia nazw zawodów została także negatywnie oceniona przez Radę Języka Polskiego. W oświadczeniu wydanym już ponad dziesięć lat temu Rada orzekła, iż w umowach o pracę sporządzonych w języku polskim nie jest dopuszczalne stosowanie nazw angielskich, gdy określenia polskie dokładnie im odpowiadają. Dodatkowo w 2011 r. przewodniczący Rady A. Markowski stwierdził, że kalki językowe i angielszczyzna są nadużywane zwłaszcza w obszarze nazw stanowisk czy zawodów [Bielecki, 2014].

Choć przepisy Kodeksu pracy nie określają języka, w którym powinny być sporządzane dokumenty kadrowe używane w procesie rekrutacji, i niekiedy niemożliwe jest dokładne tłumaczenie nazwy stanowiska bądź zawodu, to przyjąć jednak należy, że pracodawcy dołożyć winni wszelkich starań, by dokumentacja przedstawiana kandydatowi sporządzona była w języku ojczystym. Takie postępowanie sprawia, że procedury rekrutacji stają się bardziej przejrzyste i przyjazne kandydatowi. Nawet w przypadku organizacji globalnych warto zadbać o polskojęzyczne nazwy i opisy stanowisk, gdyż, jak podkreśla M. Stor, jedną z cech funkcji personalnej w organizacjach międzynarodowych jest „odpowiadać na potrzeby lokalne” [Stor, 2010, s. 407–409]. Rozwiązaniem może być tu właśnie stosowanie lokalizacji językowej lub transkrecji.

Efektem lokalizacji językowej lub transkrecji opisów stanowisk powinno być ogłoszenie o wakacie w języku polskim. Polskojęzyczny anons sprawia, że kandydaci nie mają wątpliwości, o jakie stanowisko chodzi i właściwie odczytują wymogi pracodawcy. Ponadto, zgodnie z marketingowym podejściem, propozycja wartości zatrudnienia jest wtedy

prezentowana bez zbędnej „korpomowy”, co sprawia z kolei, iż z punktu widzenia kandydata jest bardziej realistyczna.

Lokalizacja językowa i transkreacja wykorzystywana być też powinna przy konstruowaniu zakładek kariery, na których zamieszcza się oferty pracy. Tego typu witryny WWW, kontrolowane przez organizację, pozwalają publikować nieograniczoną liczbę ogłoszeń o pracy oraz materiałów służących promocji pracodawcy [*Strony kariery...*, 2015]. Dzięki umieszczonym na tych stronach informacjom kandydaci są w stanie poznać kulturę organizacyjną danej firmy i ocenić swoje „dopasowanie” do jej założeń [Woźniak, 2013, s. 126]. Rezultaty prowadzonych analiz [Adler, 2012, s. 102–105] dowodzą, iż niemal 70% kandydatów sprawdza stronę domową firmy zanim zdecyduje się aplikować. Bardzo podobne dane pochodzą z kraju (badania zrealizowane przez Grupę Pracuj) – 66% osób poszukuje informacji na temat potencjalnego pracodawcy na stronach internetowych firm, a w szczególności w zakładce kariery [Gojtowska, 2017].

Rola stron WWW w procesach naboru sprawia, że pojawia się coraz więcej publikacji poświęconych temu narzędziu rekrutacji. Jednak większość opracowań na temat zakładek kariery traktuje o ich zawartości merytorycznej (jakie informacje powinny być przekazywane kandydatom) oraz funkcjonalności. W tekstach nie porusza się kwestii ich lokalizacji, która, tak jak w przypadku innych stron czy podstron internetowych, ma zasadnicze znaczenie.

Lokalizacja strony internetowej polega na dostosowaniu warstwy tekstowej, kodów źródłowych, słów kluczowych, szaty graficznej, a także formatów zapisu daty, czasu, jednostek miar, walut do sytuacji językowej, rynkowej oraz socjokulturowej odbiorcy [Kwiatkowski, 2015]. Właściwie zlokalizowana zakładka kariery, poprzez wykorzystanie odpowiednich (lokalnych) zdjęć, ilustracji, opowieści organizacyjnych dotyczących danego biura czy oddziału, przyciąga uwagę kandydatów i odbierana jest jako realistyczna. Zakładka kariery nie musi więc zawsze być dokładnym odwzorowaniem takiej samej podstrony korporacyjnej [Potkański, 2016]. Warto poza tym pamiętać, że 83% internautów woli dokonywać transakcji handlowych poprzez strony internetowe prowadzone w ich języku ojczystym [Kennedy, 2017]. Jeśli przyjąć, że aplikowanie oznacza „kupowanie” pracodawcy, to zatrudniający powinni dostosować język zakładki kariery do konkretnego kraju.

## Zakończenie

Pozyskiwanie pracowników uznane zostało za jedno z działań, w których „nie uda się osiągnąć sukcesu bez współpracy z dobrymi tłumaczami” [5 branż..., 2017]. Rekrutowanie na globalnym rynku pracy oznacza

konieczność redagowania ogłoszeń w wielu językach. Przykładem może tu być jest brytyjska firma NHS (National Health Service), w której ponad jedna czwarta zatrudnionych lekarzy to obcokrajowcy. Choć wszyscy oni doskonale porozumiewają się po angielsku, to w procesie rekrutacji wykorzystywano materiały tłumaczone i dostosowane do lokalnych praktyk zatrudniania.

Decydenci odpowiedzialni za decyzję dotyczącą przekładu w procesie rekrutacji powinni przede wszystkim zadać sobie pytanie, czy tłumaczenie wszelkich materiałów i dokumentów związanych z naborem traktują jako zło konieczne, czy narzędzie przyciągania najlepszych kandydatów. Pierwszy przypadek oznacza, że: komunikacja z potencjalnym kandydatem nie jest dla nich istotna, treści w języku obcym mają tylko charakter informacyjny i nie budują marki pracodawcy, w firmie nie opracowano spójnej strategii komunikacyjnej. Z kolei werbunek mający na celu przyciągnięcie najlepszych to wiadomości dostosowane do docelowego odbiorcy (kandydata), transkrowane i kulturowo zaadaptowane materiały rekrutacyjne [Kennedy, 2017].

Oczywiście wszelkie działania związane z translacją dokumentów na potrzeby rekrutacji zlecane być mogą firmom zewnętrznym, które w ofercie mają lokalizację językową lub transkrecję. Nie zmienia to jednak faktu, że rekruterzy powinni być odpowiedzialni za kontrolę przekładu. Oznacza to, że legitymować się oni muszą nie tylko kompetencjami wyróżnionymi w opisie zawodu specjalisty do spraw rekrutacji, ale także twórczością, dzięki której będą mogli ocenić efekty prac treanskrecyjnych tłumaczy.

Podsumowując: współcześnie realizowane kampanie rekrutacyjne (szczególnie te, które przebiegają na globalnym rynku pracy lub prowadzone są przez organizacje międzynarodowe) wymagają szeroko rozumianej lokalizacji i transkrecji, które to procesy dotyczą nie tylko przekładu nazw zawodów, stanowisk czy ogłoszeń o pracy, ale dostosowania wszystkich narzędzi komunikacyjnych do warunków lokalnego rynku pracy.

Dzięki inwestycji w kreatywną translację materiałów rekrutacyjnych pracodawca zyskać może wartość dodaną [Pedersen, 2014, s. 62] wyrażającą się w optymalnej liczbie pozyskanych kandydatów, którzy w pełni rozumieją ofertę pracodawcy i tym samym są przekonani, że chcą aplikować. Dodatkowo komunikacja z kandydatami za pomocą ich ojczystego języka z pewnością przyczyni się do tego, że doświadczenia aplikujących z uczestnictwa w procesie selekcji będą pozytywne choćby dlatego, że nie będą oni narażeni na dodatkowy stres wynikający z konieczności komunikowania się w obcym języku.

## Literatura

- 5 branż, dla których przekład ma kluczowe znaczenie, <http://fromtotlumaczenia.pl/blog/5-branz-dla-ktorych-przeklad-kluczowe-znaczenie/>, dostęp: 1.12.2017.
- A better way to make translation work for global campaigns (2014), Freedman International Ltd.
- Adler L. (2012), *Hire with Your Head*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Bernal-Merino M.A. (2006), *On the Translation of Video Games*, „The Journal of Specialised Translation”, No. 6.
- Bielecki J. (2014), *Polskie stanowiska, nazewnictwo z języka angielskiego*, <http://www.rp.pl/artukul/1150207-Polskie-stanowiska-nazewnictwo-z-jezyka-angielskiego.html>, dostęp: 17.11.2017.
- Borowski G. (2012), *Transkreacja: myśl przekładowa Haroldo de Camposa*, „Przekładaniec”, nr 26.
- CEO, KAM, BU Manager, czyli rozszyfrowujemy angielskie nazwy stanowisk pracy (2016), <http://meanings-co.pl/artukul/26/ceo-kam-bu-manager-czyli-rozszyfrowujemy-angielskie-nazwy-stanowisk-pracy>, dostęp: 17.11.2017.
- Chrzanowska M. (2000), *Rozmowa kwalifikacyjna*, Wydawnictwo Skrypt, Warszawa.
- Czym właściwie jest transkreacja (2014), <http://veroling.pl/czym-wlasciwie-jest-transkreacja/>, dostęp: 9.10.2017.
- Esselink B. (2000), *A Practical Guide to Localization*, John Benjamins B.V., Amsterdam and Philadelphia.
- Gaballo V. (2012), *Exploring the boundaries of transcreation in specialized translation*, „ESP Across Cultures”, Vol. 9.
- Gojtowska M. (2017), *Zakładka kariera. 6 pomysłów na to, jak zrobić ją dobrze*, <https://gojtowska.com/2017/03/02/zakladka-kariera/>, dostęp: 30.11.2017.
- Kennedy D., *Tłumaczenie czy adaptacja? Język angielski w promowaniu polskich produktów*, <http://docplayer.pl/12542182-Tlumaczenie-czy-adaptacja-jezyk-angielski-w-promowaniu-polskich-produktow-david-kennedy-associate-marketing-director.html>, dostęp: 30.11.2017.
- Korpomowa – słowniki korporacyjne, <http://korposfera.pl/korpomowa-slowniki-korporacyjne/>, dostęp: 30.11.2017.
- Kramer B. (2014), *There is no B2B and B2C. Human to Human: #H2H*, PureMatter, Inc., [http://bryankramer.com/wp-content/uploads/2014/02/BK\\_H2H\\_eBook\\_F.pdf](http://bryankramer.com/wp-content/uploads/2014/02/BK_H2H_eBook_F.pdf), dostęp: 28.02.2016.
- Kwiatkowski R. (2015), *Lokalizacja stron internetowych*, <https://translax.eu/lokalizacja-stron-internetowych/>, dostęp: 28.11.2017.
- Monkiewicz J. (2015), *Kształcenie tłumaczy-lokalizatorów – przegląd zagadnień oraz propozycja modelu nauczania przedmiotu „Lokalizacja”, „Linguodidactica”*, nr XIX.
- O rodzajach specyficznych tłumaczeń- 3x trans, czyli transkreacja, transliteracja i transkrypcja (2016), <http://www.fatix.eu/Aktualnosci/aktualnosci/209/O-rodzajach-specyficznych-tlumaczen-3x-trans-czyli-transkreacja-transliteracja-i-transkrypcja>, dostęp: 05.12.2017.
- O'Hagan M., Mangiron C. (2013), *Game Localization*, John Benjamins B.V, Amsterdam and Philadelphia.

- Pedersen D. (2014), *Exploring the concept of transcreeation – transcreeation as “more than translation”?*, „In Cultus: the Journal of Intercultural Mediation and Communication. Transcreeation and the Profession”, Vol. 7.
- Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*, PWE, Warszawa.
- Potkański M. (2016), *3 kroki do doskonałej zakładki kariera*, <http://www.blog.trafffit.com/3-kroki-zakladka-kariera/>, dostęp: 1.12.2017.
- Ray R., Kelly N. (2010), *Reaching New Markets through Transcreeation*, Common Sense Advisory, Lowell.
- Stor M. (2010), *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, w: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Strony kariery. Tam młodzi szukają pracy* (2015), [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,14804982,Strony\\_kariery\\_\\_Tam\\_mlodzi\\_szukaja\\_pracy.html](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90445,14804982,Strony_kariery__Tam_mlodzi_szukaja_pracy.html), dostęp: 18.06.2015.
- Suchar M. (2005), *Rekrutacja i selekcja personelu*, C.H. Beck, Warszawa.
- Szmidt K.J. (2013), *Trening kreatywności. Podręcznik dla pedagogów, psychologów i trenerów grupowych*, Helion, Gliwice.
- Śladkowska A. (2012), *KAM, CEO, IM – czyli: kto jest kim? Stanowiska po angielsku*, <https://praca.trojmiasto.pl/KAM-CEO-IM-czyli-kto-jest-kim-Stanowiska-po-angielsku-n61043.html>, dostęp: 17.11.2017.
- Transkreeacja – sztuka tłumaczenia kreatywnego*, [http://www.brief.pl/artykul,3574,transkreeacja\\_-\\_sztuka\\_tlumaczenia\\_kreatywnego.html](http://www.brief.pl/artykul,3574,transkreeacja_-_sztuka_tlumaczenia_kreatywnego.html), dostęp: 21.02.2017.
- Transkreeacja, czyli tłumaczenie dla zaawansowanych*, <http://translax.eu/transkreeacja-czyli-tlumaczenie-dla-zaawansowanych/>, dostęp: 21.02.2017.
- Woźniak J. (2013), *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wróblewski K. (2014), *Czy w dokumentacji kadrowej można używać języka obcego?*, [http://kadry.infor.pl/poprzednie\\_tematy\\_dnia/627163,Czy-w-dokumentacji-kadrowej-mozna-uzywac-jezyka-obcego.html](http://kadry.infor.pl/poprzednie_tematy_dnia/627163,Czy-w-dokumentacji-kadrowej-mozna-uzywac-jezyka-obcego.html), dostęp: 30.11.2017.

## Streszczenie

Celem opracowania jest wykazanie, że współcześnie realizowane procesy rekrutacji wymagają wykorzystywania lokalizacji językowej i transkreeacji. Artykuł ma charakter teoretyczny. Rozpoczyna się od wprowadzenia w tematykę wąsko rozumianej rekrutacji oraz pokazania obszarów wykorzystania języka obcego w procesie naboru. W sekcji drugiej skoncentrowano się na wyjaśnieniu istoty lokalizacji i transkreeacji. Z kolei ostatni fragment tekstu wykazuje, w których działaniach rekrutacyjnych lokalizacja językowa oraz transkreeacja mogą i powinny być stosowane.

## Słowa kluczowe

lokalizacja językowa, transkreeacja, rekrutacja

**Localization and transcreation in recruitment process (Summary)**

The aim of the paper is to prove that currently localization and transcreation should be used in recruitment processes. The article is teoretical. It starts with the introduction to the subject of recruitment understood as a process of attracting candidates. The first part of the study also indicates the areas of use of a foreign language in the recruitment. The second section focuses on explaining the essence of location and transcreation. In turn, the last part of the text shows in which recruitment activities language location and transcreation can and should be used.

**Keywords**

localization, transcreation, recruitment





Piotr Wróbel\*  
Dorota Jendza\*\*

## Kontrowersje wokół definicji telepracy

### Wstęp

Telepraca jako forma organizacji pracy<sup>1</sup> nie jest nową kategorią. Ponad 40 lat temu, w 1973 r., J.M. Nilles stworzył terminy *teleworking* i *telecommuting*. Od tego czasu telepraca jest coraz częściej wykorzystywana przez organizacje, a badacze chętnie poświęcają jej swoje badania. Niestety, w literaturze przedmiotu i w badaniach występują duże różnice w sposobie rozumienia, czym jest telepraca. Brak jednej precyzyjnej definicji utrudnia, a często uniemożliwia, porównywanie wyników badań prowadzonych w różnych krajach, czy nawet nierzadko w obrębie jednego kraju. Trudności sprawia również porównywanie wyników badań realizowanych w różnych okresach [Ślązak, 2012, s. 220]. Niekiedy wąskie, restrykcyjne definiowanie telepracy powoduje, że w badaniach nie są uwzględniane pewne rodzaje zadań oraz niektórzy telepracownicy (część zjawiska telepracy). Co więcej, obok terminu telepracy występuje wiele terminów powiązanych, np. praca zdalna, praca na odległość, praca mobilna, e-praca, co dodatkowo utrudnia prowadzenie badań oraz interpretację ich wyników<sup>2</sup>.

Precyzyjna definicja niejednoznacznego zjawiska jest o tyle istotna, iż pozwala stwierdzić, co jest, a co nie jest telepracą. Czy telepracą można nazwać prowadzenie sprzedaży telefonicznej przez pracownika w domu? A sprzedaż w terenie prowadzona przez handlowca korzystającego ze zdalnego dostępu do systemu fakturowania i magazynowania? A przygotowanie przez wykładowcę materiałów na zajęcia i wprowadzanie wyników studentów do systemu elektronicznego w czasie podróży? To tylko kilka przykładów, które mogą budzić wątpliwości.

---

\* Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, p.wrobel@ug.edu.pl

\*\* Dr inż., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, dorota.jendza@ug.edu.pl

<sup>1</sup> Telepraca jest jedną z elastycznych form organizacji pracy [Bąk-Grabowska, Jagoda, 2012, s. 24–25].

<sup>2</sup> G. Spytek-Bandurska porównuje telepracę do pracy nakładczej (wykonywanie na rzecz przedsiębiorstwa określonej pracy fizycznej w domu lub innym miejscu), zwracając jednak uwagę na koncepcyjny, twórczy charakter telepracy [Spytek-Bandurska, 2015, s. 420].

Autorzy artykułu postawili sobie dwa cele:

- podstawowy: zaproponowanie definicji telepracy wraz z kryteriami wyróżniającymi tę formę organizacji pracy (operacjonalizacja zjawiska);
- uzupełniający: przedstawienie sposobu rozumienia telepracy przez pracowników.

W artykule wykorzystano przegląd literatury przedmiotu oraz zaprezentowano wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w 2018 r. wśród pracowników organizacji różnych branż.

## 1. Przegląd definicji

Zgodnie ze *Słownikiem Języka Polskiego PWN* przedrostek *tele-* to „pierwszy człon wyrazów złożonych wskazujący na ich związek znaczeniowy z działaniem na odległość” [*Słownik Języka Polskiego*, <http://sjp.pwn.pl>]. W języku greckim słowo *tele* oznacza daleko. Przykładem wykorzystania przedrostka są słowa telewizja, telefon, teleskop, telemedycyna, telemarketing.

Analizując różne definicje telepracy, warto poznać motywy wprowadzenia tego terminu przez J.M. Nillesa określanego „ojcem telepracy”. Badacz w swoich publikacjach stawiał szereg pytań [Nilles, 2003, s. 6]:

1. Dlaczego robimy różne rzeczy w określony sposób?
2. Dlaczego nie korzystamy z osiągnięć techniki, żeby je robić lepiej?
3. Dlaczego musimy chodzić do pracy, skoro technika umożliwia większości z nas wykonywanie pracy w domu lub w jego pobliżu przy najmniej przez jakiś czas?
4. Dlaczego nie można zastąpić transportu (do i z pracy) telekomunikacją?

Istotą telepracy w ujęciu Nillesa było „wyprowadzenie” pracy z siedziby pracodawcy dzięki zastosowaniu techniki. Badacz podkreślał, że rozwiązania techniczne umożliwiają wprowadzenie telepracy poprzez zapewnienie telepracownikowi niezbędnej informacji w każdej chwili i w każdym miejscu [tamże, s. 29].

Nilles i kolejni badacze wymieniali bardzo różnorodne przykłady telepracowników, np. dziennikarzy, prawników, informatyków, księgowych, grafików, telesprzedawców, handlowców. Stopniowo wraz z popularyzacją zjawiska i rozwojem techniki pojawiały się kolejne definicje telepracy – ich przegląd zawiera tablica 1.

Tablica 1. Definicje telepracy

Autor	Definicja
D.E. Bailey, N.B. Kurland [2002, s. 384]	Praca poza konwencjonalnym biurem, z którym pracownicy komunikują się za pomocą sprzętu telekomunikacyjnego albo opartego na komputerach osobistych.
European Framework Agreement on Telemwork of 2002 [ <a href="http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131">http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131</a> ]	Telepraca jest formą organizacji i/lub wykonywania pracy przez pracowników etatowych przy wykorzystaniu technologii informacyjnej. Telepraca dotyczy zadań, które mogłyby być wykonywane w siedzibie pracodawcy, ale są wykonywane w innym miejscu w regularny sposób.
J. Nilles [2003, s. 21]	Telepraca – każdy rodzaj zastępowania podróży związanych z pracą techniką informacyjną; przemieszczanie pracy do pracowników zamiast pracowników do pracy. Kategoriami telepracy są teledojazdy – okresowa praca poza siedzibą firmy; wykonywanie pracy w domu, u klienta lub w telecentrum co najmniej jeden dzień w tygodniu.
Revenue Commissioners [2004]	E-praca jest metodą pracy wykorzystującą technologię teleinformatyczną, dzięki czemu praca nie jest przypisana do żadnej konkretnej lokalizacji.
M. Janiec i inni [2006]	Telepraca stanowi każdy rodzaj pracy umysłowej wykonywanej przez co najmniej jeden dzień w tygodniu poza tradycyjnym miejscem pracy (siedziba pracodawcy), o ile wyniki tej pracy są dostarczane pracodawcy przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznej.
Kodeks pracy (k.p.), ustawa o świadczeniu usług drogą elektroniczną [Kodeks pracy, 1974; ustawa, 2002]	Za telepracę uważa się pracę, która jest wykonywana regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną (art. 67 <sup>5</sup> § 1 k.p.). Telepracownikiem jest pracownik, który wykonuje pracę w warunkach określonych w § 1 i przekazuje pracodawcy wyniki pracy, w szczególności za pośrednictwem środków komunikacji elektronicznej (art. 67 <sup>5</sup> § 2 k.p.).
<i>E-Working Ireland</i> [2008]	Telepraca definiowana jest jako funkcja przedsiębiorstwa, która jest wykonywana poza biurem przy wykorzystaniu technologii teleinformatycznej.
International Telemwork Association and Council [2009]	Telepraca to forma organizacji pracy, w której pracownik wykonuje swoją pracę zdalnie, a komunikacja z pracodawcą, klientami i współpracownikami odbywa się wyłącznie poprzez technologię teleinformatyczną. Telepraca może mieć wymiar pełnego lub części etatu.

Autor	Definicja
A WorldatWork Special Report [2011]	Telepraca – praca wykonywana przez pracownika lub samozatrudnionego w domu lub w innej zdalnej lokalizacji. Telepracownicy – pracownicy lub samozatrudnieni pracujący zdalnie co najmniej jeden dzień w miesiącu w czasie normalnych godzin pracy.
B. Harker, M.R. MacDonnell [2012, s. 2]	Zastosowanie technologii komunikacyjnej podczas podróży służbowych, płatnej pracy z domu, z odległych biur, centrów telepracy i innych stanowisk pracy odległych od głównego biura, co najmniej jeden dzień w tygodniu.
M. Hynes [2014, s. 579–602]	Telepraca ma miejsce, gdy technologia teleinformatyczna umożliwia wykonywanie pracy w innym miejscu niż to, w którym wykorzystywane są rezultaty tej pracy, bądź w innym miejscu niż to, w którym zadania były tradycyjnie wykonywane w przeszłości.
G. Spytek-Bandurska [2015]	Świadczenie pracy z dala od konwencjonalnego miejsca zatrudnienia, przy użyciu nowoczesnych technik (urządzeń) informatycznych i komunikacyjnych oraz z indywidualnie kształtowanym czasem pracy.
L. Bajzikova i inni [2016, s. 420–426]	Telepraca jest stosunkowo nową formą organizacji pracy, która zapewnia pracownikom swobodę w zakresie wyboru czasu i miejsca pracy.

Źródło: Opracowanie własne.

Praktycznie każda z przedstawionych definicji określa lokalizację wykonywania telepracy. Zgodnie z nimi telepraca wykonywana jest: poza zakładem pracy (Kodeks pracy), poza biurem [E-Working Ireland, 2008], w lokalizacji innej niż siedziba pracodawcy [European Framework Agreement on Telework of 2002], z dala od konwencjonalnego miejsca zatrudnienia [Spytek-Bandurska, 2015]. Z kolei J.M. Nilles [2003] przedstawia zamknięty katalog lokalizacji obejmujący: dom, siedzibę klienta lub telecentrum.

Druuga grupa definicji określa lokalizację w inny sposób:

- wykonywanie pracy w innej lokalizacji niż ta, w której potrzebne są jej efekty [Hynes, 2014, s. 581];
- wykonywanie pracy w innej lokalizacji niż ta, w której w przeszłości była wykonywana [tamże, s. 581];
- praca, która nie jest przypisana na stałe do żadnej lokalizacji; może być wykonywana w dowolnej lokalizacji [Revenue Commissioners, 2004].

To, co łączy zaprezentowane definicje, to wykorzystanie technologii teleinformatycznej (czasami określanej jako technologia informacyjna lub środki komunikacji elektronicznej) w telepracy. Poszczególni autorzy różnią się jednak postrzeganiem roli rozwiązań technicznych. Dominuje pogląd, że technologia umożliwia wykonywanie pracy w formie telepracy

[Hynes, 2014, s. 581; Kodeks pracy, 1974; European Framework Agreement on Telework of 2002]. W niektórych definicjach akcent jest postawiony na wykorzystanie technologii teleinformatycznej w celu dostarczania efektów pracy [Kodeks pracy, 1974; Janiec i inni, 2006, s. 6] lub komunikowania się z biurem [Bailey, Kurland, 2002].

W większości definicji wskazano, bezpośrednio lub pośrednio, że istotne znaczenie ma regularność wykonywania telepracy. Najczęściej określano minimalną częstotliwość wykorzystywania telepracy jako co najmniej 1 dzień w tygodniu [Janiec i inni, 2006, s. 6; Nilles, 2003, Harker, MacDonnell, 2012, Bajzikova i inni, 2016].

Rzadko w definicjach poruszany jest rodzaj zadań, który może być wykonywany w formie telepracy. N. Hynes w artykule o telepracy odnosi się do zadań realizowanych przez pracowników wiedzy, z kolei Janiec i inni [2006, s. 6] wskazują, że telepracę można wykorzystywać do każdego rodzaju pracy umysłowej. Niekiedy w definicjach wskazuje się zadania realizowane dzięki technologii teleinformatycznej poza biurem [*E-Working Ireland*, 2008], co wskazuje na zadania o charakterze biurowym. Jednak w większości definicji nie zawęża się rodzaju zadań, które można realizować w formie telepracy.

Niekiedy w definicjach pojawia się problematyka formy zatrudnienia. W definicji [European Framework Agreement on Telework of 2002; Kodeks pracy, 1974] telepraca jest ograniczana do pracy wykonywanej przez pracowników. Z kolei w [A WorldatWork Special Report, 2011] zastosowano szersze podejście, wskazując, że telepracę może wykonywać zarówno pracownik, jak i osoba samozatrudniona.

Różnice w definicjach mogą wynikać z faktu, że telepraca jest bardzo zróżnicowana, obejmując bardzo różnorodne zadania, a z drugiej strony badane zjawisko ewoluuje w miarę jak technologie teleinformatyczne stają się coraz bardziej obecne w naszym życiu. Tymczasem poszczególne definicje tworzone były na różnych etapach popularyzacji i zakresu wykorzystania telepracy.

## **2. Propozycja definicji wraz z kryteriami wyróżniającymi tę formę organizacji pracy**

Technologia informacyjna jest powszechnie wykorzystywana przez pracowników reprezentujących wiele zawodów. Stosują ją często pracownicy wykonujący pracę w terenie oraz w domu, zarówno pracownicy umysłowi, jak i techniczni. Przykładowo, serwisant urządzeń ciepłowniczych otrzymuje zlecenia na smartfon, w którym rozlicza wykonanie zlecenia oraz może korzystać z instrukcji technicznych oraz list kontrolnych. W podobny sposób technologię wykorzystuje kurier rozwożący paczki.

Nawet hydraulik po dokonaniu naprawy może wysłać klientowi zdjęcie naprawionej instalacji przy wykorzystaniu telefonu. Praktycznie każdy pracownik ma przy sobie telefon, przez który może się komunikować z przełożonym, współpracownikami i klientami. Z kolei wielu nauczycieli uzupełnia elektroniczne dzienniki wieczorami w domu. Czy to oznacza, że większość pracowników to telepracownicy? W jak wielu zawodach możliwa jest telepraca?

J.M. Nilles zaproponował pojęcie telepracy, aby nazwać nowe zjawisko polegające na „wyprowadzaniu” pracy z siedzib organizacji do innych lokalizacji dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej. I wydaje się, że ten warunek definiowania telepracy powinien pozostać niezmienny. Nie można więc nazywać telepracą formy organizacji pracy kurierów, handlowców, serwisantów, którzy niezależnie od wykorzystywanych narzędzi wykonują swoją pracę przez większość czasu w terenie. Wyjątkiem będą sytuacje, gdy te osoby dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej będą wykonywać swoje obowiązki administracyjne w domu a nie w biurze (podobnie jak nauczyciele wypełniający elektroniczne dzienniki w domu). Interesującym przykładem wykorzystania telepracy jest sprzedawca usług bankowych, który zamiast czekać na klientów w oddziale bankowym może odwiedzać klientów i w trakcie takich wizyt dokonywać operacji bankowych przy wykorzystaniu zdalnego dostępu do systemu informatycznego banku.

Jak rozumieć „wyprowadzanie” pracy z siedzib organizacji do innych lokalizacji dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej? Czy należy brać pod uwagę jedynie te zadania, które faktycznie były wcześniej realizowane w biurze i po wdrożeniu rozwiązań teleinformatycznych zmieniło się miejsce ich wykonywania? A co z nowymi zawodami, na przykład w sferze IT, które od początku są wykonywane w różnych lokalizacjach? A co z organizacjami, które od początku mają charakter wirtualny i składają się z pracowników rozsianych po całym świecie, współpracujących ze sobą dzięki narzędziom ICT? Wydaje się, że „wyprowadzanie” pracy z siedzib organizacji do innych lokalizacji należy rozumieć szeroko, uwzględniając również zadania, które hipotetycznie mogłyby być realizowane w siedzibie organizacji, a jednak dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej od początku realizowane są w innej lokalizacji.

Pewne wątpliwości wśród badaczy może budzić rozumienie terminu „zastosowanie technologii informacyjnej”. S. Juszczyk wskazuje, że technologia informacyjna to „całokształt metod i narzędzi przetwarzania informacji, obejmujący metody poszukiwania i selekcji informacji, jej gromadzenia, zapisywania, przechowywania, przetwarzania, a wreszcie jej przesyłania lub usuwania” [Juszczyk, 2007, s. 16–17]. Technologia obejmuje więc zarówno wykorzystanie przenośnych komputerów, jak i smartfonów. Jak

z kolei rozumieć pojęcie zastosowania technologii informacyjnej? Czy prowadzenie zwykłych rozmów telefonicznych poprzez nawet wyrafinowane narzędzia techniczne jest wystarczające do uznania organizacji pracy za telepracę? A czy konieczne dla telepracy jest przesyłanie wyników pracy poprzez narzędzia teleinformatyczne (element komunikacji z pracodawcą)? Czy opracowanie w domu prezentacji na wykład bez przesłania wypracowanego pliku do siedziby uczelni ma charakter telepracy? Wydaje się, że kluczowe jest to, czy technologia informacyjna umożliwia wykonywanie pracy poza siedzibą organizacji, niezależnie od tego, czy jest to jedynie rozmowa telefoniczna oraz czy występuje element komunikacji z pracodawcą. Zdaniem autorów nie warto w definicji zawierać zastrzeżenia, że technologia informacyjna ma istotne znaczenie dla wykonania zleconej pracy. Taki warunek ma charakter bardzo subiektywny i w praktyce byłby trudny do weryfikacji. Ostatecznie sposób korzystania z technologii zdeteminowany jest treścią wykonywanej pracy.

Należy pamiętać, że telepraca to elastyczna forma organizacji pracy, najczęściej jednak tylko jej części. Większość osób wykorzystujących telepracę korzysta z tej formy pracy jedynie przez część swojego czasu pracy, stosunkowo rzadko jest to pięć dni w tygodniu<sup>3</sup>. Wydaje się, że nieuzasadnione jest więc stawianie pewnego minimum czasu wykorzystania telepracy jako warunku uznania, że telepraca jest wykorzystywana. O telepracy przecież można mówić, nawet jeżeli jest wykorzystywana przez 1–2 dni w miesiącu, oczywiście ze wskazaniem, że na danym stanowisku ta forma organizacji pracy jest wykorzystywana rzadko.

Konkludując, autorzy opracowania są zwolennikami dość szerokiego definiowania telepracy i proponują następującą definicję:

Telepraca to forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu.

W celu praktycznego wykorzystania definicji telepracy w badaniach zaproponowano poniżej trzy kryteria. Dla uznania organizacji pracy za telepracę konieczna jest pozytywna odpowiedź na wszystkie pytania kontrolne:

1. Czy praca realizowana jest poza siedzibą organizacji?
2. Czy w pracy stosowana jest technologia informacyjna?
3. Czy zadania realizowane poza siedzibą organizacji dzięki wykorzystaniu technologii informacyjnej mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji?

---

<sup>3</sup> W badaniu IDC przeprowadzonym w 2016 r. 83% respondentów pochodzących z 16 europejskich krajów potwierdziło, że telepracownicy zazwyczaj ponad połowę czasu pracy spędzają w biurze pracodawcy, a więc telepraca stanowi mniej niż połowę zaangażowania czasowego tych osób [IDC, 2016, s. 16].

Pytania dotyczą jedynie tej części obowiązków pracownika, co do której istnieje przypuszczenie, że zorganizowane są w formie telepracy. Praktyczny przykład wykorzystania kryteriów zaprezentowano w tablicy 2.

**Tablica 2. Wykorzystanie zaproponowanych kryteriów wyróżnienia telepracy**

Stanowisko Pytania kontrolne	Tele-sprzedawca	Przedstawiciel handlowy	Kurier dostarczający paczki	Nauczyciel, wykładowca
Czy praca realizowana jest poza siedzibą organizacji?	TAK (przez cały czas w domu)	TAK (w znacznej mierze w terenie, u klienta)	TAK (w znacznej mierze w terenie, u klienta)	TAK (częściowo w domu)
Czy w pracy stosowana jest technologia informacyjna?	TAK (komputer: system nawiązywania i ewidencjonowania rozmów, skrypty)	TAK (telefon i tablet z dostępem do systemu zamówień, księgowego i magazynowego)	TAK (telefon i tablet z dostępem do systemu zamówień, ewidencją odbioru paczek)	TAK (komputer z dostępem do systemu pracodawcy, e-mailem, oprogramowaniem biurowym)
Czy zadania realizowane poza siedzibą organizacji dzięki wykorzystaniu technologii informacyjnej mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji?	TAK	NIE (klienci oczekują, że handlowiec ich odwiedzi)	NIE (praca ma charakter terenowy)	TAK
Czy organizacja pracy ma charakter telepracy?	TAK	NIE	NIE	TAK

Źródło: Opracowanie własne.



### 3. Postrzeganie telepracy przez pracowników

Uzupełnieniem studiów literaturowych są wyniki badania ankietowego przeprowadzonego w 2018 r. wśród 170 osób. Badanymi byli pracownicy – studenci niestacjonarnych studiów licencjackich, magisterskich i podyplomowych, w tym MBA. Struktura respondentów – według płci: kobiety 58%, mężczyźni 42%, według wieku: do 24 lat – 5%, 25–29 lat – 32%, 30–39 lat – 38%, 40–49 lat 16%, 50 i więcej lat – 9%, według stanowiska: asystenci i specjaliści – 64%, kadra kierownicza – 30%, członek zarządu lub właściciel – 6%. Badanie nie miało charakteru reprezentatywnego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który był przekazywany respondentom w formie papierowej. Właściwe badanie poprzedził pilotaż.

Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci, definiując telepracę, najczęściej wskazywali na jedną lub dwie cechy ją opisujące, rzadko budowali złożone, bardziej kompleksowe definicje (rys. 1).

Pierwszym, najczęściej wymienianym wyróżnikiem było miejsce wykonywania pracy. Przed wszystkim wskazywano, że telepraca może być wykonywana zdalnie i/lub mobilnie. Większość respondentów podkreślała, że jest to forma pracy, która możliwa jest do wykonania poza siedzibą, stałym miejscem pracy – na odległość, często z domu i w domu.

Drugim elementem najczęściej zauważanym podczas opisywania telepracy były narzędzia umożliwiające jej wykonywanie. Najczęściej respondenci wskazywali na środki, takie jak: telefon, technologia informatyczna, np. do prowadzenia telekonferencji, system informatyczny organizacji oraz urządzenia do zapisywania i przenoszenia danych.

Niekiedy respondenci w swoich definicjach odnosili się do kryterium czasu, podkreślając, że jest to praca realizowana poza godzinami, taka, w ramach której dokończają swoje zadania. Niektórzy traktują ją jako pracę dodatkową, rozliczaną za pomocą nadgodzin. Wśród odpowiedzi pojawiało się również wskazanie, że telepraca jest wykonywana w czasie dogodnym dla pracownika.

Przez część pracowników odbierana jest jako pewien przywilej umożliwiający wypełnienie obowiązków, takich, które nie wymagają obecności w biurze, a także jako ciekawa forma pracy. Dla innych jest to nieformalny obowiązek przez np. konieczność bycia dostępnym dla pracodawcy. Niekiedy przyjmowana była perspektywa pracodawcy – badani wskazywali, że telepraca może być sposobem na zmniejszenie kosztów pracy.

## Rysunek 1. Cechy telepracy wskazywane przez respondentów

TELEPRACA – PRACA, KTÓRA MOŻE BYĆ WYKONYWANA ZDALNIE/ MOBILNIE:			
Gdzie?	Za pomocą czego?	Kiedy?	W jaki sposób jest odbierana przez pracowników?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poza stałym miejscem pracy</li> <li>- na odległość</li> <li>- w i z domu; „home office”</li> <li>- w dowolnym miejscu</li> <li>- bycie „nie uwiązany do biurka”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- telefonu „z i przez”</li> <li>- technologii informatycznej</li> <li>- komputera</li> <li>- systemu informatycznego firmy</li> <li>- przenośnego urządzenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- po pracy, gdy muszę w domu dokończyć swoje zadania</li> <li>- po pracy, gdy mam dodatkowe zadania (jako nadgodziny)</li> <li>- w dogodnym dla mnie czasie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- jako nieformalny obowiązek; konieczność bycia dostępnym</li> <li>- jako przywilej; jako nowa i ciekawa forma pracy</li> </ul>
<b>W jakim celu jest wykonywana?</b>			
<b>Z punktu widzenia pracodawcy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jest to sposób na zmniejszenie kosztów związanych z pracą, pracownikiem</li> </ul>		<b>Z punktu widzenia pracownika</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość wypełnienia swoich obowiązków ze względu na ich specyfikę lub też takich, które nie wymagają bycia w biurze</li> </ul>	
<b>Jaki rodzaj zadań jest wykonywany w formie telepracy?</b>			
<b>Zadania związane z komunikacją telefoniczną:</b> kontakt i utrzymywanie relacji z: klientem, kontrahentem, dostawcą, pracownikami, przełożonymi, telekonferencje z członkami zarządu	<b>Zadania związane z komunikacją mailową:</b> pisanie, sprawdzanie maili, odpisywanie, rozsyłanie informacji, wysyłanie ofert, przesyłanie dokumentacji	<b>Zadania powiązane z dokumentacją:</b> tworzenie kosztorysów, zestawień, analizowanie plików, uzupełnianie dokumentacji, pisanie wniosków, przegląd raportów i przygotowywanie analiz	
<b>Zadania koncepcyjne:</b> planowanie budżetu, tworzenie koncepcji; zadania wymagające skupienia	<b>Zadania związane ze sprzedażą i obsługą klienta:</b> przedstawicielstwo, sprawdzanie zamówień, kontrola, postępowanie z reklamacjami, pozyskiwanie nowego klienta	<b>Zadania informatyczne:</b> tworzenie grafiki, stron, szablonów, marketing internetowy, serwis doraźny	

Źródło: Badania własne.

Na pytanie, jaki rodzaj zadań wykonywany jest w ramach telepracy, respondenci wskazywali przede wszystkim na zadania związane z komunikacją telefoniczną czy mailową, których celem jest utrzymanie kontaktu czy relacji ze stronami uczestniczącymi i zainteresowanymi różnymi procesami organizacji. Telepracą objęte są także różnego rodzaju zadania związane z dokumentacją: jej przygotowanie, uzupełnianie, przegląd i analiza. Telepraca to również zastanawianie się, prowadzenie długich rozmów i dyskusji, których wynikiem jest tworzenie nowych pomysłów i koncepcji. To również obmyślanie nowych rozwiązań organizacyjnych.

Zdaniem badanych w ramach telepracy wykonywane są różnorodne zadania: zarówno stosunkowo proste, jak i bardziej złożone o kreatywnym charakterze. Telepraca ma zastosowanie zarówno w realizacji procesów, jak

i projektów. Charakter zadań jest uzależniony od roli, jaką telepracownik pełni w organizacji. Najczęściej badana forma organizacji pracy łączona była przez respondentów z dwoma obszarami – sprzedażą i obsługą klienta oraz z usługami IT.

Dotychczasowe badania wskazują, że polscy pracodawcy i pracownicy najczęściej rozumieją telepracę jako pracę w domu [Kucharski, 2000] bądź jako pracę przez telefon [Szewczyk, 2010, s. 81]. Tymczasem przedstawione wyniki wskazują na szersze i bardziej różnorodne postrzeganie telepracy przez badanych pracowników. Można się domyślać, że popularyzacja wykorzystania telepracy w ostatnich latach przyczyniła się do wzrostu świadomości i wiedzy na ten temat.

## Zakończenie

Choć telepraca nie jest zjawiskiem nowym na rynku pracy, to nadal jest różnie rozumiana zarówno przez pracowników, jak i badaczy. Utrudnia to prowadzenie badań porównawczych, na przykład związanych z popularyzacją tej formy organizacji pracy.

Wiele definicji stosowanych przez badaczy ma dość zawężający charakter. Przykładowo, niekiedy w definicjach pojawia się ograniczenie wykorzystania telepracy do pracowników etatowych (np. European Framework Agreement on Telework). W obecnej sytuacji rynku pracy, przy dużej liczbie samozatrudnionych oraz wdrażaniu elastycznych mechanizmów zatrudnienia, taki warunek nie jest zasadny. Wielu badaczy, a nawet ustawodawca, wprowadza wymóg regularności wykonywania telepracy, na przykład M. Janiec oraz B. Harker i M.R. MacDonnell wskazują, że telepraca ma miejsce, jeżeli jest wykorzystywana przez co najmniej jeden dzień w tygodniu. Wydaje się, że taki warunek nie jest istotny, zwłaszcza w przypadku elastycznych form pracy. Sama telepraca jest przez niektórych pracowników wykorzystywana praktycznie stale, a przez innych incydentalnie – nadal jest to jednak pewna forma organizacji pracy, tylko że stosowana częściej lub rzadziej. Dla odmiany G. Spytek-Bandurska [2015, s. 37] w swojej definicji wskazuje, że telepraca wiąże się z indywidualnie kształtowanym czasem pracy. Wydaje się, że takie zawężenie jest dyskusyjne, gdyż wielu telepracowników ma ograniczoną swobodę w kształtowaniu swojego czasu pracy.

W artykule zaproponowano dość szeroką definicję telepracy, która wydaje się, że odpowiada zmianom na rynku pracy, postępowi technologii, a jednocześnie oddaje ducha podejścia J.M. Nillesa, „ojca telepracy”, w szczególności aspekt „wyprowadzania” pracy z siedziby pracodawcy dzięki zastosowaniu techniki: telepraca to forma organizacji pracy, w której zadania, które mogłyby być wykonywane w siedzibie organizacji, są

realizowane dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej w innym miejscu. Dla rozróżnienia telepracy od innych form organizacji pracy autorzy zaproponowali trzy kryteria umożliwiające praktyczne zastosowanie definicji w badaniach: realizację pracy poza siedzibą organizacji, możliwość realizowania tych zadań w siedzibie organizacji oraz zastosowanie w pracy technologii informacyjnej.

## Literatura

- Bailey D.E, Kurland N.B. (2002), *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 23, No. 4.
- Bajzikova L., Sajgalikova H., Wojcak E., Polakova M. (2016), *How Far Is Contract and Employee Telework Implemented in SMEs and Large Enterprises? (Case of Slovakia)*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences”, Vol. 235.
- Bąk-Grabowska D., Jagoda A. (2012), *Formy organizacji pracy, organizacji czasu pracy, zatrudnienia – próba kategoryzacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 11.
- European Framework Agreement on Telework of 2002, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c10131>
- E-Working Ireland (2008), eWorking Ireland Home, <http://www.eworkingireland.com/>
- Harker B., MacDonnell M.R. (2012), *Is Telework Effective for Organizations? A Meta-Analysis of Empirical Research on Perceptions of Telework and Organizational Outcomes*, „Management Research Review”, Vol. 35, No. 7.
- Hynes M. (2014), *Telework isn't working: a policy review*, „Economic And Social Review”, Vol. 45, No. 4.
- IDC (2016), *Future People. Workplace Evolution in the Age of Digital Transformation*, London.
- Janiec M., Czerniak T., Kreft W., Piontek R. (2006), *Prowadzenie działalności biznesowej z zastosowaniem telepracy – poradnik. Telepraca – ogólnopolski program promocji i szkoleń dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa.
- Juszczak S. (2007), *Cele i zadania technologii informacyjnej i edukacji medialnej*, w: B. Siemieniecki (red.), *Pedagogika medialna. Podręcznik akademicki*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kucharski D. (2000), *Perspektywy telepracy w Polsce*, Wyd. Fundacja Centrum Promocji Kobiet, Warszawa.
- Nilles J.M. (2003), *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa.
- Revenue Commissioners, *eWorking And Tax – IT 69*, April 2004.
- Słownik Języka Polskiego*, red. W. Doroszewski, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/tele%20.html>.
- Spytek-Bandurska G. (2015), *Telepraca jako nietypowa forma zatrudnienia w Polsce. Aspekty prawne i społeczne*, Oficyna Wydawnicza Aspra, Warszawa.
- Szewczyk A. (2010), *Analiza telepracy w wybranych przedsiębiorstwach województwa zachodniopomorskiego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 611, „Studia Informatica”, nr 26.

- Ślązak A. (2012), *Przegląd badań dotyczących telepracy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 30, Uniwersytet Szczeciński.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 917).
- Ustawa z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (t.j. Dz. U. z 2017 r. poz. 1219).
- WFRN (2009), Work and Family Researchers Network, International Telework Association and Council, <https://workfamily.sas.upenn.edu/archive/topic/telework/intro>.
- WorldatWork The Total Rewards Association, Telework (2011), A WorldatWork Special Report, Scottsdale, June.

## Streszczenie

Celem artykułu jest zaproponowanie definicji telepracy wraz z kryteriami wyróżniającymi tę formę organizacji pracy (operacjonalizacja zjawiska) oraz przedstawienie sposobu rozumienia telepracy przez pracowników.

W artykule dokonano przeglądu dotychczas stosowanych definicji telepracy. Autorzy zaproponowali definicję, która wydaje się, że odpowiada zmianom na rynku pracy, postępowi technologii, a jednocześnie oddaje ducha podejścia J.M. Nillesa, „ojca telepracy”. Dodatkowo zaproponowano trzy kryteria umożliwiające praktyczne zastosowanie definicji w badaniach.

Postrzeganie badanego zjawiska przez pracowników jest bardzo zróżnicowane, wykraczając poza dotychczas wskazywane w badaniach rozumienie telepracy jako pracy w domu. Tym, co łączy definicje stosowane przez pracowników są dwa podstawowe kryteria: lokalizacja i narzędzia wykorzystywane w telepracy. Jednocześnie jest wiele dodatkowych elementów, które różniły definicje, wskazując na cechy telepracy istotne dla respondentów. Telepraca jest kojarzona najczęściej z dwoma obszarami specjalizacji – sprzedażą i obsługą klienta oraz z usługami IT.

## Słowa kluczowe

telepraca, elastyczne formy pracy, praca zdalna

## The controversies around the definition of the tele-work concept

### (Summary)

The aim of the article presented is to propose the definition of the tele-work based on a set of criteria that differentiate this form of work (the phenomena operationalization) as well as to suggest the ways in which this form of work is perceived by the employees.

The text presents the definitions formulated so far, however, the authors offer the definition which seems to meet the needs and ongoing changes of job-market, technology development but at the same time clearly refers to the approach of J.M. Nills – “the father” of tele-work. Additionally, three criteria have been formulated which makes the authors’ definition applicable in empirical research. The perception of the tele-work by the employees is varied and exceeds the dimensions so far presented in other research where it is treated largely as the type of work that is done at home.

There are two criteria that are common for all the definitions formulated by the researched employees: the localization and the tools used in tele-work. At the same time there are numerous additional elements that differentiate the definitions showing these features of tele-work that seem to be essential for the job-takers that took part in the research presented. Tele-work is most often associated with two major fields of specialization: selling and client service as well as Information Technology sector.

**Keywords**

tele-work, flexible forms of work, remote work