

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM – wyzwania

Redakcja naukowa
Joanna Cewińska
Anna Krejner-Nowecka
Sławomir Winch

SGH Oficyna
Wydawnicza

**ZARZĄDZANIE
KAPITAŁEM
LUDZKIM
– wyzwania**

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM – wyzwania

Redakcja naukowa

Joanna Cewińska

Anna Krejner-Nowecka

Sławomir Winch

Recenzje

Wojciech Jarecki

Czesław Zając

Redakcja językowa

Danuta Dąbrowska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2020
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-8030-369-0

Oficyna Wydawnicza SGH – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Ad Depositum

Skład i łamanie

DM Quadro

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

Zamówienie 48/VI/20

SPIS TREŚCI

	Wstęp	9
1	Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar – perspektywa zrównoważonego rozwoju	17
	Ewa Lisowska	
1.1	Różnorodność kapitału ludzkiego jako wyzwanie dla firm	19
	Łucja Waligóra	
1.2	Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji	31
	Teresa Kupczyk	
1.3	Nierówności płci w pracy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw	43
	Marek Matejun Bożena Ewa Matusiak Izabela Różańska-Bińczyk	
1.4	Praktyki <i>green HR</i> a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw	61
	Izabela Różańska-Bińczyk Marek Matejun Bożena Ewa Matusiak	
1.5	Praktyki <i>green HR</i> we współczesnych przedsiębiorstwach	77
	Katarzyna Czainska	
1.6	Wiedza pracowników na temat możliwości zaangażowania indywidualnego i organizacyjnego w strategię zrównoważonego rozwoju	93
	Krzysztof Wąsek	
1.7	<i>Onboarding</i> pracowników – propozycja narzędzia pomiaru	107

2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą 119

	Joanna Żukowska Katarzyna Wardzińska	
2.1	Wyzwania obszaru uczenia i rozwoju pracowników w organizacji	121
	Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka Aneta Lipińska Maciej Teczek	
2.2	Wzorce dzielenia się wiedzą między studentami	137
	Sylvia Flaszewska Dagmara Lewicka	
2.3	Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Koncepcja badań	151
	Marzena Fryczyńska	
2.4	Przekazywanie wiedzy w egocentrycznej sieci. Wpływ pracy wiedzy czy kompetencji sieciowej?	161
	Katarzyna Mikołajczyk	
2.5	Innowacyjne metody rozwoju pracowników	175
	Małgorzata Smolska	
2.6	Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego: studium przypadku	191
	Anna Kosieradzka Grzegorz Kunikowski Katarzyna Rostek Janusz Zawiła-Niedźwiecki	
2.7	Formy i zakres kształcenia menedżerów w rzeczywistości Przemysłu 4.0	205
	Aleksandra Mikła Aurelia Domaradzka	
2.8	Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych	217
	Elżbieta Kowalczyk	
2.9	Nowe wyzwania dla zarządzania karierą opartego na marce osobistej pracownika	231
	Joanna Tabor-Błażewicz	
2.10	Strategie kariery kobiet w branży HR	249

3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna 261

- Anna Rakowska**
- 3.1 Jakość życia zawodowego nauczycieli akademickich – wyniki badań pilotażowych 263
- Agnieszka Wojtczuk-Turek**
- 3.2 W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła *job crafting behaviors* 277
- Bartłomiej Brach**
- 3.3 Dla kogo moja praca ma sens? Poczucie sensu pracy w perspektywie teorii Społecznego Przetwarzania Informacji G. Salancika i J. Pfeffera 293
- Magdalena Jaworek**
- 3.4 Emocje w pracy: duma i wstyd. Konstrukcja skal do ich pomiaru – badania wstępne 311
- Katarzyna Grzesik
Monika Kwiecińska
Anna Popielska-Borys**
- 3.5 Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników 323
- Wojciech Ciesielski
Anna Krejner-Nowecka**
- 3.6 Wprowadzenie do pracy nowych pracowników na przykładzie lekarzy stażystów – wyniki badań pilotażowych 337
- Anna Pawłowska**
- 3.7 Pracoprzedsiebiorca w relacji z pracodawcą. Znaczenie zatrudnieniowej orientacji rynkowej 365
- Hanna Kądziołka-Sabanty**
- 3.8 Zmiany w sferze postrzegania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych 381
- Marta Juchnowicz
Hanna Kinowska**
- 3.9 Różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz kryteriach oceny wynagrodzenia 393
- Tomasz Rostkowski**
- 3.10 Polityka świadczeń pozapłatowych w Polsce – kierunki zmian w odpowiedzi na problemy na rynku pracy 407

	Anna Cierniak-Emerych Agata Pietroń-Pyszczek Szymon Dziuba	
3.11	Bezpieczeństwo pracy w kontekście interesów osób pokolenia Y oraz C rozpoczynających aktywność zawodową	423

4 Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim 435

	Grażyna Osbert-Pociecha Natalia Bielińska	
4.1	<i>Ghosting</i> w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji	437
	Dariusz Turek	
4.2	„Jak mnie traktujecie, tak się zachowuję”. Rola klimatu nieuprzejmości w pracy	453
	Tomasz Gigol	
4.3	Różnice w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami	469
	Wojciech Głód	
4.4	Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników w jednostkach ochrony zdrowia	483
	Barbara Sypniewska	
4.5	Anomia pracownicza a zaangażowanie i satysfakcja z pracy	499
	Dorota Molek-Winiarska Barbara Chomątowska	
4.6	Podejście do zagrożeń psychospołecznych i stresu w organizacjach w Polsce – wyniki badań własnych	517
	Katarzyna Magdalena Rozbejko	
4.7	Strategie radzenia sobie ze stresem na przykładzie menedżerów sektora bankowego	533
	Spis rysunków	549
	Spis tabel	551

Wstęp

Niniejsza monografia dotyczy problematyki zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności wyzwań, z jakimi mierzą i będą się mierzyć w najbliższych latach menedżerowie. Książka jest zbiorem tekstów odnoszących się do rozmaitych zagadnień, świadczącym o złożoności i bogactwie wymienionej subdyscypliny zarządzania.

Prezentowane opracowania powstały na podstawie badań empirycznych i zawierają interesujące wnioski dotyczące analizowanych problemów. W wielu rozdziałach przedstawiono wyniki badań ilościowych zrealizowanych na próbach celowych, co uniemożliwia ich Autorom przeniesienie wyników na całą populację, ale rysuje statystyczne przesłanki dla formułowanych wniosków oraz stanowi podstawę do przedstawiania kolejnych problemów badawczych.

Pierwszą część monografii *Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar – perspektywa zrównoważonego rozwoju* rozpoczyna rozdział E. Lisowskiej pt. *Różnorodność kapitału ludzkiego jako wyzwanie dla firm*. Autorka przedstawia w nim główne zadania w zakresie polityki różnorodności stojące przed firmami działającymi na polskim rynku w związku z obowiązkiem sprawozdawczości niefinansowej wynikającym z dyrektywy unijnej. Podkreśla potrzebę tworzenia kultury organizacyjnej charakteryzującej się inkluzywnością oraz szkolenia kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania różnorodnością.

Celem opracowania Ł. Waligóry pt. *Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji* jest przedstawienie rozbieżności w opiniach na temat wpływu zróżnicowania pracowników ze względu na wiek na wyniki organizacji. Z kolei T. Kupczyk w opracowaniu pt. *Nierówności płci w pracy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw* dokonała identyfikacji, analizy i diagnozy nierówności płci w pracy i ich związków ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw. Na podstawie badań ilościowo-jakościowych sformułowała wniosek, że im wyższa ocena dyskryminacji płciowej, tym niższa ocena zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa.

W dwóch kolejnych rozdziałach poruszono problematykę *green HR*. Autorami obu tekstów są M. Matejun, B.E. Matusiak oraz I. Różańska-Bińczyk. W pierwszym ze swoich tekstów pt. *Praktyki green HR a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw* Autorzy dokonali identyfikacji, oceny i interpretacji wpływu stosowania praktyk *green HR*

na wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw rozpatrywane na czterech poziomach hierarchicznych: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Na podstawie badań ankietowych wykazali istotny i pozytywny wpływ stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe badanych firm, przede wszystkim na poziomie organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Z kolei w drugim opracowaniu tych Autorów, zatytułowanym *Praktyki green HR we współczesnych przedsiębiorstwach* oceniono przedmiotowy i czasowy zakres praktyk *green HR* realizowanych we współczesnych przedsiębiorstwach. W obu tekstach Autorzy odwołali się do własnych badań empirycznych przeprowadzonych wśród menedżerów i pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa działające w województwie łódzkim.

W rozdziale pt. *Wiedza pracowników na temat możliwości zaangażowania indywidualnego i organizacyjnego w strategię zrównoważonego rozwoju* K. Czainska przedstawiła wyniki badania pilotażowego, na podstawie którego zidentyfikowała lukę informacyjną w grupie pracowników przedsiębiorstw i kadry właścicielsko-zarządzającej oraz słabą aktywność indywidualną, a także organizacyjną w zakresie propagowania i wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju. Natomiast K. Wąsek w opracowaniu pt. *Onboarding pracowników – propozycja narzędzia pomiaru* przedstawił propozycję narzędzia badającego poziom wdrożenia pracownika. Proponowane narzędzie badawcze powstało na podstawie działań onboardingowych, które poddano ocenie kompetentnych sędziów.

W kolejnej części monografii pt. *Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą* prezentowane są opracowania, których przedmiotem rozważań są wiedza i rozwój pracowników. Oba te zagadnienia od kilku dekad stanowią obszar zainteresowań nauk o zarządzaniu i są analizowane z wielu perspektyw: technologicznej, ekonomicznej, relacji międzyludzkich, prawnej itd.

Do tej grupy należy opracowanie J. Żukowskiej i K. Wardzińskiej pt. *Wyzwania obszaru uczenia i rozwoju pracowników w organizacji*. Autorki wymieniają grupy pracowników, na których koncentruje się polityka szkoleniowa firm. Wskazują także na najbardziej skuteczne formy szkoleń – mentoring oraz coaching. Do ostatniego z wyróżnionych narzędzi nawiązuje M. Smolska w rozdziale pt. *Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego: studium przypadku*. Jest to jedno z niewielu, w tej części monografii, badanie jakościowe. Obok prezentacji koncepcji coachingu zespołowego Autorka analizuje przebieg procesu w jednej z firm, wskazując na jego uwarunkowania: organizacyjne, kompetencyjne oraz relacje pomiędzy członkami zespołu projektowego. Do problematyki mentoringu nawiązują S. Flaszewska i D. Lewicka. W opracowaniu pt. *Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Koncepcja badań* prezentują koncepcje badań empirycznych dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Problematyka instrumentów rozwoju pracowników opartych na współczesnych technologiach przedstawiona jest w rozdziale

autorstwa K. Mikołajczyk pt. *Innowacyjne metody rozwoju pracowników*. Na podstawie danych statystycznych oraz przypadków z praktyki gospodarczej Autorka opisuje metody rozwoju pracowników z wykorzystaniem m.in. sztucznej inteligencji, *adaptive learning*, wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, a także zakresu oddziaływania digitalizacji na kształt treści rozwojowych.

Inną problematykę porusza H. Fryczyńska, która w opracowaniu pt. *Przekazywanie wiedzy w sieci. Wpływ pracy wiedzy czy kompetencji sieciowej?* przyjmuje egocentryczną perspektywę analizy. Zakłada ona przyjęcie przez badaną osobę centralnej pozycji w sieci powiązań, od której wypływa wiedza i do której jest ona kierowana. Tak scharakteryzowane relacje nazywane są mianem sieci wiedzy. Autorka przy wykorzystaniu instrumentów statystycznych analizuje m.in. siłę związku pomiędzy poziomem wiedzy a kompetencjami sieciowymi respondentów. Problematyka transferu wiedzy została także przedstawiona w rozdziale autorstwa M. Budzanowskiej-Drzewieckiej, A. Lipińskiej i M. Teczekgo pt. *Wzorce dzielenia się wiedzą między studentami*. Autorzy koncentrują uwagę na środowisku akademickim. Przedmiotem rozważań są postawy studentów wobec transferu wiedzy oraz jej treści, wykorzystywane formy i instrumenty jej przekazywania. Inną perspektywę, tj. zmiany strukturalnej i metodycznej, analizy transferu wiedzy prezentują w studium przypadku A. Kosieradzka, G. Kunikowski, K. Rostek oraz J. Zawila-Niedźwiecki. W opracowaniu pt. *Formy i zakres kształcenia menedżerów w rzeczywistości Przemysłu 4.0* dokonali oni analizy reformy kształcenia przeprowadzonej na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej w latach 2017–2018. Celem reformy było dostosowanie modelu kształcenia do nowych wymogów gospodarki cyfrowej.

W rozdziale pt. *Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych* A. Mikła i A. Domaradzka koncentrują uwagę wyłącznie na pracownikach działów personalnych firm międzynarodowych. Przedmiotem badań było sześć kluczowych kompetencji (kwalifikacji) menedżerskich osób podejmujących decyzje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Wyróżnione kwalifikacje poddane analizie to: wiedza biznesowa; zarządzanie strategiczne; odpowiedzialność, rzetelność, wiarygodność; umiejętności z zakresu ZZL; korzystanie z systemu informacji personalnej; znajomość języków obcych. Na tej grupie zawodowej skupia się także J. Tabor-Błażewicz w opracowaniu pt. *Strategie kariery kobiet w branży HR*. Na podstawie częściowo ustrukturalizowanych wywiadów z kobietami zajmującymi kierownicze stanowiska w działach personalnych firm przedstawia kilka modeli karier: karierę bez granic, proteańską oraz kalejdoskopową. W analizie wywiadów skoncentrowano się na motywach, podejściu do planowania kariery oraz osiągnięciu przez respondentki poczucia sukcesu z realizacji przyjętej drogi zawodowej. Inne spojrzenie na zarządzanie karierą proponuje E. Kowalczyk w rozdziale pt. *Nowe wyzwania dla zarządzania karierą opartego na marce osobistej pracownika*. Autorka, głównie na gruncie badań ilościowych,

analizuje związki statystyczne pomiędzy marką osobistą a marką obecnego i pożądanego pracodawcy, wiekiem oraz doświadczeniem zawodowym pracowników wiedzy. Wprowadza także wątki analizy jakościowej dla identyfikacji narzędzi wykorzystywanych do tworzenia marki osobistej.

Część trzecia publikacji koncentruje się na pracowniku i jego zachowaniach oraz na proaktywnym zarządzaniu nowym typem relacji między pracownikiem a pracodawcą, opartym na regułach transakcyjnych. Większość z zaprezentowanych w opracowaniach badań była przeprowadzana na próbach niereprezentatywnych (uczestnikach studiów stacjonarnych, zaocznych i podyplomowych wydziałów zarządzania polskich uczelni). Jeden z rozdziałów dotyczy odmiennych kwestii, a mianowicie wdrażanych reform szkolnictwa wyższego, zmieniających zarządzanie społecznościami edukacyjnymi i kształt kariery akademickiej. A. Rakowska w opracowaniu *Jakość życia zawodowego nauczycieli akademickich – wyniki badań pilotażowych* podejmuje próbę testowania w wybranych polskich uczelniach najnowszej wersji kwestionariusza ankiety Van Laara – Jakość życia zawodowego (WRQoL). Dokonując oceny rzetelności skal, odnosi uzyskane wyniki do wyników w Wielkiej Brytanii i RPA. Postrzegana jakość życia zawodowego respondentów (dobieranych do badania metodą kuli śnieżnej) odznacza się dualizmem w zakresie zadowolenia z pracy przy dużym stresie związanym z jej wykonywaniem.

Zachodzące zmiany w otoczeniu biznesowym wypuklają z jednej strony celowe zamazywanie przez organizacje granicy pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, z drugiej zaś odmienne postawy pracowników wobec pracy. A. Wojtczuk-Turek w rozdziale *W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła job crafting behaviors* analizuje specyficzną formę zachowań organizacyjnych (konceptualizowaną jako *job crafting behaviors*), polegającą na kształtowaniu i przeobrażaniu przez pracowników elementów pracy, aby zwiększyć kompatybilność pomiędzy potrzebami i zdolnościami jednostki z jednej strony, a z drugiej jej możliwościami i wymaganiami w miejscu pracy. Wykorzystując narzędzia ilościowe, Autorka najpierw bada powiązania potrzeb psychologicznych z przekształcaniem pracy, a następnie włącza do tej relacji zmienną satysfakcji jako moderatora, uzyskując potwierdzenie, że jest ona istotnym czynnikiem oddziaływania potrzeb na *job crafting behaviors*. Z kolei B. Brach w opracowaniu *Dla kogo moja praca ma sens? Poczucie sensu pracy w perspektywie teorii Społecznego Przetwarzania Informacji* G. Salancika i J. Pfeffera prezentuje najbardziej rozpowszechnione determinanty poczucia sensu pracy (indywidualne, organizacyjne i społeczne), poddając szczególnie wnikliwej analizie teoretycznej i weryfikacji empirycznej dwie dotychczas pomijane grupy: opinię publiczną oraz opinie osób najbliższych/rodziny. Badania przeprowadzono na pracownikach branży komunikacji marketingowej, a do weryfikacji hipotez wykorzystano metodę eksperymentalną oraz indywidualne wywiady pogłębione. Autor formułuje implikacje teoretyczne, jak i wnioski dla

praktyki zarządzania, upatrując możliwości kształtowania wpływu na poczucie sensu pracy pod warunkiem zrozumienia przez pracodawcę nie tylko relacji w miejscu pracy, ale wszystkich znaczących relacji, które pracownik tworzy.

O ile większość zagadnień dotyczących emocji pracownika w obszarze zachowań organizacyjnych dotychczas koncentrowała się na wyjaśnianiu przyczyn i konsekwencji satysfakcji zawodowej, o tyle M. Jaworek w rozdziale *Emocje w pracy: duma i wstyd. Konstrukcja skal do ich pomiaru – badania wstępne* zwraca uwagę na inne stany afektywne w sferze zawodowej. Autorka opracowała i dokonała wstępnej walidacji skal do badania dumy i wstydu odczuwanych w kontekście środowiska organizacyjnego. W badaniach pilotażowych przeprowadzonych na grupie studentów aktywnych zawodowo na kierunku zarządzanie Autorka wskazuje, że emocje stanowią obecnie istotny element wymagań stawianych pracownikom w pracy opartej na zespołach, szczególnie w branży usług. Rośnie również świadomość ich przełożenia na efektywność i jakość pracy, co wymagać będzie opracowania odpowiednich narzędzi do badania odczuć związanych z pracą.

K. Grzesik, M. Kwiecińska i A. Popielska-Borys w rozdziale *Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników* wskazują na istotne wewnętrzgrupowe zróżnicowanie nowego pokolenia pracowników Y i Z pod względem preferowanych wartości w miejscu pracy, co zdaniem Auterek nie daje podstaw do stworzenia uniwersalnych wymagań dotyczących treści kontraktu psychologicznego. W przeprowadzonym badaniu ilościowym na grupie studentów z obszaru nauk społecznych (przy wykorzystaniu testu psychometrycznego MindSonar) Autorki zaobserwowały większe zróżnicowanie w wybieranych wartościach między jednostkami w tym samym pokoleniu niż pomiędzy pokoleniami. Wzajemne kształtowanie oczekiwań i zasad w relacjach zatrudnieniowych między pracownikiem a organizacją znajduje również odzwierciedlenie w kształcie nowych form zatrudnienia, uznających temporalność i elastyczność za wyznacznik dobrego funkcjonowania. A. Pawłowska w opracowaniu *Pracoprzedsiębiorca w relacji z pracodawcą. Znaczenie Zatrudnieniowej Orientacji Rynkowej* analizuje zachowania nowego typu pracowników nazywanych pracoprzedsiębiorcami, którzy dzięki budowaniu „zatrudnialności” uniezależniają się od pracodawcy. Odbierając pracownikom gwarancję zatrudnienia, pracodawcy zaktywizowali szczególnie wzorzec zachowań adaptacyjnych nazywany Zatrudnieniową Orientacją Rynkową. Zatrudnialność rozumiana jest jako rodzaj portfolio kompetencyjnego, które zagwarantuje pracownikowi znalezienie zatrudnienia w sytuacji jego utraty, lub jako jakościowy wskaźnik pozycji jednostki na rynku pracy. Pracoprzedsiębiorca stanowi zatem wyraz nowej kultury samozatrudnienia, w której jednym ze sposobów na pozyskanie i zatrzymanie pracowników może być zapewnienie im możliwości realizacji nowego modelu rozwoju kariery, opartego na ciągłym zdobywaniu nowych umiejętności i rozwijaniu doświadczenia.

Potrzeba permanentnego doskonalenia zawodowego dla zachowania swojej konkurencyjności na rynku pracy dotyczy także pracowników dojrzałych. H. Kądziołka-Sabanty w rozdziale *Zmiany w sferze postrzegania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych* zwraca uwagę na konieczność prowadzenia w organizacjach działań przygotowujących pracowników do aktywności zawodowej w kontekście różnych okresów życia i etapów kariery.

Problemy z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników znajdują odzwierciedlenie w opracowaniu T. Rostkowskiego pt. *Polityka świadczeń pozapłacowych w Polsce – kierunki zmian w odpowiedzi na problemy rynku pracy*, który rozważa znaczenie systemu wynagradzania w sytuacji niedoborów kapitału ludzkiego, a szczególnie potencjał motywacyjny systemu świadczeń pozapłacowych dla zwiększenia zarówno skuteczności działań rekrutacyjnych, ograniczenia fluktuacji i zatrzymywania talentów, jak i kreowania pozytywnego wizerunku firmy.

Inny aspekt związany z pozyskiwaniem pracowników prezentują W. Ciesielski i A. Krejner Nowecka. W rozdziale *Wprowadzenie do pracy nowych pracowników na przykładzie lekarzy stażystów – wyniki badań pilotażowych* poddają analizie wyniki badania dotyczącego jakości procesu adaptacji pracowników (lekarzy stażystów) w placówkach medycznych. Autorzy zauważają, że w większości przypadków adaptacja na nowym stanowisku pracy jest spontaniczna, nieprogramowana, a lekarz stażysta pozostawiony jest własnemu losowi. Nie istnieją zakładowe, a tym bardziej indywidualne programy adaptacji. Nie ma również dobrze rozwiniętych mierników przystosowania. Kadra kierownicza szpitali zdecydowanie częściej skupia się na mierzeniu satysfakcji pacjentów niż personelu. Dobrze rozwinięte programy adaptacyjne pracowników zdecydowanie poprawiają funkcjonowanie organizacji, co w publicznym sektorze ochrony zdrowia mogłoby się przełożyć na poprawę jakości i skrócenie czasu oczekiwania na świadczenia.

Zaangażowanie pracowników, satysfakcja zawodowa, poczucie sprawiedliwości organizacyjnej to czynniki także wpływające na efektywność organizacji. Przedstawienie związków zaangażowania ze sprawiedliwością wynagradzania to zagadnienia rzadko pojawiające się w literaturze naukowej. M. Juchnowicz i H. Kinowska w opracowaniu *Różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz kryteriach oceny wynagrodzenia* prezentują wyniki badań ilościowych, w których dokonano analizy poziomu zaangażowania oraz eksploracji czynników wpływających na postrzeganie wynagrodzeń przez pracowników i menedżerów w różnym wieku. Autorki wskazują na wzajemną relację badanych konstruktów oraz ich moc predykcyjną w zakresie zaangażowania (wzrost wraz z wiekiem pracowników). Oryginalnym rezultatem badań są wyniki dotyczące kryteriów oceny wynagrodzenia, wskazujące na kluczowe znaczenie dbałości przełożonego o odpowiednio wynagrodzenie i transparentności zasad wynagradzania.

Również rozdział autorstwa A. Cierniak-Emerych, A. Pietroń-Pyszczyk i Sz. Dziuby nawiązuje do zagadnień rozpatrywanych w kontekście zmian pokoleniowych. W opra-

cowaniu *Bezpieczeństwo pracy w kontekście interesów pokoleń Y oraz C rozpoczynających aktywność zawodową* Autorzy poszukują odpowiedzi na pytanie, czy w kwestiach dotyczących kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy również istnieją różnice generacyjne. Wyniki sondażu diagnostycznego o charakterze pilotażowym, w którym respondentami były osoby rozpoczynające aktywność zawodową (studenci niestacjonarni i dzienni Uniwersytetu Ekonomicznego), wykazują, że kwestia bezpieczeństwa i higieny pracy „łączy pokolenia”, lecz dla przedstawicieli pokolenia C sposobem motywowania do respektowania wymogów bezpieczeństwa warunków pracy jest zachęta, z ukierunkowaniem na możliwość rywalizacji.

Ostatnia, czwarta część monografii poświęcona jest dysfunkcjom w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Autorzy poszczególnych tekstów identyfikują rozmaite nieprawidłowości w podsystemie społecznym organizacji, wskazują ich negatywne skutki oraz proponują sposoby przeciwdziałania im oraz radzenia sobie z nimi, gdy zostaną zdiagnozowane. I tak G. Osbert-Pociecha i N. Bielińska w rozdziale pt. *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/pracownika. Wyzwania dla rekrutacji* wskazują na rozprzestrzenianie się ghostingu i związane z tym problemy firm dotyczące werbowania pracowników oraz utrzymywania poziomu zatrudnienia. Wyniki sondażu pozwoliły Autorkom odnieść się do problemu ograniczenia negatywnych dla firm skutków ghostingu.

Z kolei D. Turek w opracowaniu pt. *„Jak mnie traktujecie, tak się zachowuję”. Rola klimatu nieuprzejmości w pracy* charakteryzuje zjawisko nieuprzejmości w środowisku zawodowym oraz przedstawia jego behawioralne konsekwencje. Na podstawie analizy 10 wywiadów pogłębionych z pracownikami doświadczającymi nieuprzejmości podkreśla, że klimat nieuprzejmości prowadzi do spadku motywacji i zaangażowania, a także zwiększa intencję odejścia z pracy.

Następny rozdział pt. *Różnice w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami*, którego autorem jest T. Gigol, zawiera wyniki badania przeprowadzonego wśród 786 osób. Jego analiza pozwoliła Autorowi wysnuć wniosek mówiący o tym, że kobiety mają mniejszą skłonność do angażowania się w nieetyczne działania dla dobra organizacji niż mężczyźni.

W opracowaniu zatytułowanym *Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników w jednostkach ochrony zdrowia* W. Głód wykazał, że niezbędne jest wzmocnienie pozycji pracownika w celu zwiększenia jego zadowolenia z pracy. Autor nie potwierdził negatywnego wpływu destrukcyjnego stylu przywództwa na satysfakcję z pracy, ale stwierdził, że ma on pośredni wpływ w relacji pomiędzy przejmowaniem inicjatywy a satysfakcją z pracy.

Kolejna Autorka, B. Sypniewska, w opracowaniu pt. *Anomia pracownicza a zaangażowanie i satysfakcja z pracy* analizuje problematykę dezintegracji pracowniczej w odniesie-

niu do zaangażowania pracowników w pracę oraz ich satysfakcji z pracy. Na podstawie uzyskanych wyników Autorka stwierdza, że osoby zachowujące się anomijnie i usprawiedliwiające te zachowania charakteryzują się zmniejszoną satysfakcją i zaangażowaniem w pracę. D. Mołek-Winiarska oraz B. Chomątowska w opracowaniu pt. *Podejście do zagrożeń psychospołecznych i stresu w organizacjach w Polsce – wyniki badań własnych* ukazały podejścia organizacji do zagrożeń psychospołecznych i wdrażania interwencji antystresowych. Ostatnim tekstem monografii jest opracowanie K.M. Rozbejko pt. *Strategie radzenia sobie ze stresem na przykładzie menedżerów sektora bankowego*, w którym dokonano identyfikacji tytułowych strategii.

Mamy nadzieję, że przedstawione teksty zainteresują Czytelników i być może staną się inspiracją dalszych poszukiwań i ciekawych pomysłów na projekty badawcze.

*Joanna Cewińska
Anna Krejner-Nowecka
Sławomir Winch*

1

RÓŻNORODNOŚĆ KAPITAŁU LUDZKIEGO I JEGO POMIAR – PERSPEKTYWA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Ewa Lisowska*

1.1

Różnorodność kapitału ludzkiego jako wyzwanie dla firm

Streszczenie

Celem opracowania jest wskazanie, jakie są główne wyzwania w zakresie polityki różnorodności stojące przed firmami działającymi na polskim rynku w związku z obowiązkiem sprawozdawczości niefinansowej wynikającej z dyrektywy unijnej. W rozdziale przedstawiono definicje różnorodności i zarządzania różnorodnością, a także korzyści z tego wynikające oraz wyzwania dla przedsiębiorstw. W analizie wykorzystano wyniki dotychczasowych badań prowadzonych w Polsce oraz źródła literaturowe. Wskazano, że tylko nieliczne firmy działające w Polsce mają wdrożoną politykę różnorodności, a większość utożsamia ją z przeciwdziałaniem dyskryminacji w miejscu pracy. Główne wyzwania dla firm to tworzenie kultury organizacyjnej charakteryzującej się inkluzywnością oraz szkolenie kadry menedżerskiej w obszarze zarządzania różnorodnością.

Słowa kluczowe: korzyści z różnorodności, paradygmaty zarządzania różnorodnością, różnorodność a zasada równości, wymiary różnorodności, zarządzanie różnorodnością

* Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, ORCID: 0000-0002-4203-946X

Diversity of Human Capital as a Challenge for Companies

Abstract

The purpose of the paper is to point out what are the main challenges in the field of diversity policy facing by the enterprises operating on the Polish market with conjunction with the obligation of non-financial reporting according to European Directive (2014/95/UE). In the paper there are presented: the definition of diversity and definition of managing diversity, benefits for enterprises as well as the key challenges. In the analysis there are used the results of the previous research carried out in Poland and the literature resources. It is pointed out that not many enterprises operating in Poland have introduced diversity policy; the majority of them identify diversity policy with anti-discrimination actions. The main challenges are: creating inclusion culture and training managers in the field of diversity management.

Keywords: benefits of diversity, paradigms for managing diversity, diversity vs. equality, dimensions of diversity, managing diversity

Wprowadzenie

Demograficzno-społeczna różnorodność kapitału ludzkiego jest współcześnie faktem w większości przedsiębiorstw. W krajach rozwiniętych w miejscu pracy spotkać można zarówno mężczyzn, jak i kobiety, osoby młode i starsze wiekiem, osoby wywodzące się z różnych krajów i kultur. W krajach Unii Europejskiej kobiety stanowią blisko połowę ogółu pracujących, więc różnorodność ze względu na płeć jest najbardziej widoczna w zatrudnieniu i wyznacza kierunki zmian oraz wyzwania dla pracodawców w zakresie tworzenia warunków pracy odpowiadających na potrzeby zarówno mężczyzn, jak i kobiet.

W 2017 r. weszła w życie unijna dyrektywa 2014/95/UE¹ (zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE²) w sprawie ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności. Nakłada ona na duże spółki giełdowe obowiązek wykazywania w rocz-

¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. U. Unii Europejskiej L 330/1, https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201_CELEX_32014L0095_PL_TXT.pdf

² Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (art. 20), https://www.pibr.org.pl/assets/file/1039_dyrektywa-2013-34-UE-PL.pdf

nych sprawozdaniach działań dotyczących polityki różnorodności. Jeśli takich działań w przedsiębiorstwie nie było w roku sprawozdawczym, to musi ono wskazać, dlaczego nie przedsięwzięto żadnych kroków w kierunku tworzenia bardziej zróżnicowanego środowiska pracy, bardziej zróżnicowanych zespołów, rad nadzorczych czy zarządów. Tym samym zobowiązuje się duże spółki giełdowe do zwrócenia uwagi na kwestie związane z polityką różnorodności w miejscu pracy, w tym głównie ze względu na płeć. Został opracowany przewodnik dla firm, który jest dostępny na stronie internetowej Ministerstwa Rozwoju, opisujący zasady i standardy raportowania niefinansowego³.

Celem tego opracowania jest wskazanie, że różnorodność kapitału ludzkiego jest wyzwaniem dla pracodawców w Polsce w kontekście procesów globalizacyjnych, wdrażania prawa antidyskryminacyjnego i zmian demograficznych. W zależności od tego, jak przedsiębiorstwa do tego wyzwania podejną, będą czerpały mniejsze lub większe korzyści z różnorodności. W opracowaniu wykorzystano wyniki dotychczasowych badań i analiz nad różnorodnością w miejscu pracy prowadzonych w Polsce.

Różnorodność kapitału ludzkiego

Definicje

Zarządzanie różnorodnością jest stosunkowo nową koncepcją zarządzania w Polsce, a badania empiryczne nad różnorodnym kapitałem ludzkim i korzyściami z różnorodności są prowadzone od niedawna⁴, warto zatem wskazać, jak jest definiowana różnorodność i o co chodzi w zarządzaniu różnorodnością.

Różnorodność oznacza rzeczywiste lub postrzegane jako rzeczywiste zróżnicowanie pod względem cech demograficzno-społecznych, które to cechy decydują o tożsamości jednostki i determinują jej pozycję w relacjach z innymi⁵. W literaturze przedmiotu wskazuje się kilka głównych wymiarów różnorodności: podstawowy, wtórny i organizacyjny⁶. Na podstawowy wymiar różnorodności składają się takie cechy, jak: wiek, płeć,

³ Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących, wyd. II poprawione, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.

⁴ Prekursorskie badania empiryczne były podjęte w 2006 r. w ramach projektu Gender Index. Patrz: *Gender Index: monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, E. Lisowska (red.), EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.

⁵ M. Durska, *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 33; M.P. Bell, *Diversity in Organizations*, 2nd ed., South-Western Cengage Learning, USA, 2011, s. 4.

⁶ S. Waszczak, *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 76;

rasa, narodowość, orientacja psychoseksualna, niepełnosprawność. Wymiar wtórny to: wyznanie, język, poziom wykształcenia, status rodzinny, miejsce zamieszkania, wygląd, styl życia, styl pracy. Wymiar organizacyjny z kolei to staż pracy, stanowisko, funkcja, przynależność związkowa⁷.

Różnorodność jest faktem we współczesnych organizacjach, a przez wewnętrzne działania można ją tłumić bądź marginalizować w imię asymilacji oraz dążenia do dopasowania pracowników do organizacji albo też traktować organizację jako żywy i zmieniający się organizm, w którym pracownicy z różnorodnymi kompetencjami wzbogacają przedsiębiorstwo, przyczyniając się do jego sukcesu ekonomicznego⁸.

Zarządzanie różnorodnością sprowadza się do doceniania różnic kulturowych oraz internalizowania różnorodnych wartości w całej organizacji w celu uzyskiwania korzyści ekonomicznych. Jak wskazuje R. Thomas, zarządzanie różnorodnością to proces tworzenia warunków pracy i kultury, które nikogo nie wykluczają⁹.

Różnorodność to z jednej strony szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, ale z drugiej – duże wyzwanie dla kadry zarządzającej. Szansa tkwi w wykorzystaniu szerszej puli talentów i kompetencji, w rozbudowie bazy klientów i kooperantów, poszerzeniu oferty produktów czy usług, wysokiej satysfakcji i wydajności osób zatrudnionych, jako że postrzegają one firmę jako otwartą i innowacyjną, a także w niskiej fluktuacji kadr (zbyt duża fluktuacja kadr skutkuje ogólnym wzrostem kosztów związanych z rekrutacją). Wyzwanie łączy się z tym, że każda z różnorodnych grup ma inne oczekiwania wobec miejsca pracy i na każdej z grup ciąży stereotypy związane z rolami społecznymi, a także przyzwyczajenia w zakresie organizacji pracy i lęk przed zmianami. Trzeba więc pozyskać zaufanie przedstawicieli różnych grup społecznych, a także wprowadzać rozwiązania, które będą świadczyły o tym, że organizacja uwzględnia różnorodne potrzeby tych grup. Czynnikiem motywującym zarządy firm do podjęcia tego wyzwania są korzyści, jakie organizacja może osiągnąć z zarządzania różnorodnością w długim okresie¹⁰.

Prekursorzy pojęcia zarządzania różnorodnością, R.R. Thomas Jr. i R.J. Ely, zwracają uwagę na istotne zmiany w podejściu do zarządzania generowane różnorodno-

T. Cox, R.L. Beale, *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997, s. 236.

⁷ *Ibidem*.

⁸ J.W. Berry, Y.H. Poorting, M. Segali, P. Dasen, *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press, New York 1992; A. Sippola, *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*, "Acta Wasaensia" 2007, no. 180, University of Vaasa.

⁹ W oryginale: *managing diversity is a comprehensive managerial process for developing an environment that works for all employees* – R.R. Thomas Jr., *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*, AMACON, New York 1996, s. 10.

¹⁰ M. Durska, *op.cit.*, s. 37.

ścią zasobów pracy, w tym masową aktywnością zawodową kobiet i wprowadzeniem prawa zakazującego dyskryminacji w zatrudnieniu¹¹. Pierwotne podejście opierało się na przekonaniu, że ludzie są jednakowi niezależnie od koloru skóry czy płci, a więc należy tworzyć warunki sprzyjające asymilacji jednostkom z różnych grup społecznych (paradygmat asymilacji). Miały temu służyć akcje afirmatywne jako sposób na tworzenie równych szans dla wszystkich. Z czasem zauważono, że różnice między ludźmi są faktem i doceniono ukryte w tych różnicach wartości, co zostało wykorzystane w ekspansji na rynki międzynarodowe, np. w europejskich oddziałach korporacje amerykańskie zatrudniały Europejczyków, w azjatyckich – Azjatów, w afrykańskich – Afroamerykanów (paradygmat różnorodności). Przyczyniło się to do wzrostu konkurencyjności, ale skutkowało także tworzeniem odrębnych kategorii z ludzi o szczególnych zdolnościach czy talentach, a więc do „szufladkowania” jednostek, co ograniczało szanse zawodowe tym jednostkom, a w dłuższej perspektywie spowalniało rozwój firmy. Doświadczenia te pozwoliły na opracowanie nowego modelu zarządzania, opartego na paradygmacie „nauki i efektywności”, który nie tylko promuje równe szanse i docenia wartości ukryte w różnicach, ale także uczy, jak z tych różnic korzystać, aby firma efektywnie się rozwijała. Istotą paradygmatu integracji jest zasada włączania (*inclusion*)¹² i poszanowania dla odmienności. Dzięki temu każda zatrudniona osoba ma poczucie przynależności i wnoszenia do zespołu własnych wyjątkowych umiejętności, doświadczeń życiowych oraz wiedzy¹³.

Aksjomatem skutecznego zarządzania różnorodnością jest stosowanie zasady równości. Oznacza to, że akceptacja odmienności oraz opowiadanie się przeciwko jakiegokolwiek stygmatyzacji i wykluczeniu jest czymś oczywistym, a uwaga jest skupiona na tym, żeby w jak najlepszy sposób wykorzystać różnorodne talenty w rozwoju przedsiębiorstwa i osiągnięciu przez nie strategicznych celów. Skutecznie wdrażana polityka zarządzania różnorodnością sprzyja tworzeniu kultury pracy opartej na szacunku dla odmienności oraz kształtowaniu postaw nastawionych na eliminowanie stereotypów dotyczących płci, wieku, (nie)pełnosprawności, orientacji seksualnej, rasy, religii, narodowości, wyznania.

¹¹ R.R. Thomas Jr., *Building on the Promise of Diversity. How We Can Move to the Next Level in Our Workplace, Our Communities, and Our Society*, AMACON, New York 2006; D.A. Thomas, R.J. Ely, *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, w: *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice 2006, s. 137–172.

¹² O znaczeniu zasady inkluzywności w procesie zarządzania różnorodnością patrz: D. O'Donovan, *Inclusion: Diversity Management 2.0*, w: *Managing Organizational Diversity*, C. Machado, J.P. Davim (eds.), Springer International Publishing AG, 2017, s. 13–14.

¹³ M. Durska, *op.cit.*, s. 35–37.

Wyniki dotychczasowych badań

Koncepcja zarządzania różnorodnością narodziła się w USA w połowie lat 80. XX w.¹⁴, a następnie przeniknęła do Wielkiej Brytanii i innych krajów europejskich¹⁵. Była to reakcja na zmiany, w wyniku których na rynek pracy wchodziło coraz więcej kobiet i przedstawicieli mniejszości etnicznych, w tym imigrantów, wskutek procesów globalizacyjnych. Na początku XXI w. badania nad różnorodnością w miejscu pracy rozwinęły się na szeroką skalę.

W Polsce zjawisko związane z różnorodnością w zatrudnieniu jest także coraz bardziej widoczne, o czym świadczą zebrane w tabeli 1.1.1 dane statystyczne. Wyraźnie zwiększyła się liczba imigrantów, w tym cudzoziemców, zarówno studiujących w Polsce, jak i tych, którzy uzyskują pozwolenie na pracę. Wśród tych ostatnich największą grupę stanowią Ukraińcy i Białorusini, ale zwiększyła się także liczba osób z Nepalu i Indii (tabela 1.1.2). Z prezentowanych danych wynika, że pracodawcy w Polsce coraz częściej mają do czynienia nie tylko z kobietami poszukującymi pracy, ale także osobami starszymi (w latach 2000–2018 mediana wieku zwiększyła się z 37,4 lat do 42,6 lat w przypadku kobiet oraz z 33,4 lat do 39,3 lat w przypadku mężczyzn – tabela 1.1.1) i osobami innych narodowości (tabela 1.1.2).

Pierwsze badania empiryczne nad zagadnieniem różnorodności w firmach zostały przeprowadzone w 2006 r. w ramach projektu Gender Index¹⁶ i były poświęcone różnorodności ze względu na płeć. Stały się zacznem dla dalszych badań w obszarze różnorodności i zarządzania różnorodnością w zatrudnieniu. W 2011 r. badaniami objęto jednostki administracji centralnej w ramach projektu „Równe traktowanie standardem dobrego rządzenia”. Rezultatem tych badań było opracowanie indeksów równego trak-

¹⁴ T. Cox Jr., *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1993; G.W. Florkowski, *Managing Diversity within Multinational Firms for Competitive Advantage*, w: *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, E.E. Kossek, S.A. Lobel (eds.), Blackwell Publishers, Massachusetts 1996, s. 337–364; R.J. Ely, D.A. Thomas, *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, „Administrative Science Quarterly” 2001, no. 46, s. 229–273; R.R. Thomas Jr., *A Diversity Framework*, w: *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp, M.A. Costanzo (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 245–263; D.C. Thomas, *Cultural Diversity and Work Group Effectiveness*, „Journal of Cross-Cultural Psychology” 1999, vol. 30, no. 2, s. 242–263.

¹⁵ C. Cassell, *Managing Diversity*, w: *Contemporary Human Resource Management*, T. Redman, A. Wilkinson (eds.), Pearson Education, Harlow 2001, s. 404–431; J.A. Gilbert, J.M. Ivancevich, *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*, „Academy of Management Executive” 2000, vol. 14, no. 1, s. 93–105; R. Kandola, J. Fullerton, *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel Development, London 1998; G. Kirton, A. Greene, *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005; *The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Executive Summary*, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs 2003, UNIT D/3; A. Sippola, *op.cit.*

¹⁶ *Gender Index*, *op.cit.*

towania ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, narodowość, orientację seksualną i religię dla każdego z ministerstw¹⁷. W latach 2013 i 2014 przeprowadzono dwie edycje Barometru Różnorodności¹⁸.

Tabela 1.1.1.

Wybrane dane dotyczące ludności Polski

Wyszczególnienie	2000	2018
Ludność w tysiącach (stan na 31 XII) w tym kobiety	38,3 19,7	38,4 19,8
Liczba kobiet na 100 mężczyzn	106	107
Imigranci ogółem w tysiącach osób	7,3	15,5
Mediana wieku kobiet	37,4	42,6
Mediana wieku mężczyzn	33,4	39,3
Udział osób z niepełnosprawnością wśród ogółu ludności w %	14,4*	12,2**
Wskaźnik aktywności zawodowej kobiet w %	47,7	48,4
Cudzoziemcy studiujący w Polsce w liczbach	6563	78 257

* Dane dla 2002 r. ** Dane dla 2011 r.

Źródło: *Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2019, s. 40–43; *Rocznik Demograficzny*, GUS, Warszawa 2019, s. 160, 442.**Tabela 1.1.2.**

Cudzoziemcy, którzy otrzymali zezwolenie na pracę w Polsce w wybranych latach

Wyszczególnienie	2010	2018
Ogółem w liczbach	37 121	328 768
W tym osoby z:		
Ukrainy	13 150	238 334
Białorusi	1958	19 233
Nepalu	2158	19 912
Indii	1196	8362

Źródło: *Rocznik Demograficzny*, GUS, Warszawa 2019, s. 443.

Wyniki badań pokazały, że działy kadr zarówno przedsiębiorstw, jak i instytucji administracji centralnej na ogół nie zabiegają o to, aby dotrzeć do jak najszerszej puli różnorodnych talentów. Spośród sześciu obszarów kluczowych dla zarządzania różnorodnością, ujętych w badaniach Barometru Różnorodności, stosunkowo najgorszy wynik

¹⁷ Narzędzia badawcze oraz wyniki badań przedstawiono w publikacji: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.

¹⁸ E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013; E. Lisowska, A. Sznajder, *Zarządzanie różnorodnością w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.

uzyskał obszar rekrutacji. Niskie wskaźniki uzyskano także w obszarze kultury organizacyjnej i strategii przedsiębiorstwa. Do nielicznych należały firmy, które realizowały politykę różnorodności. Większość firm i ministerstw realizowało zasadę równego traktowania i wprowadzało tylko doraźne rozwiązania z zakresu zarządzania różnorodnością. Tymczasem wpisanie zarządzania różnorodnością w strategię przedsiębiorstwa¹⁹ i oparcie funkcjonowania przedsiębiorstwa na kulturze inkluzywności²⁰ jest konieczne do osiągnięcia korzyści z różnorodności. Na podstawie literatury przedmiotu²¹ można wskazać następujące korzyści:

- ekonomiczne – lepsze wyniki finansowe (dotyczy to takich wskaźników jak np. wartość marki, zwrot ze sprzedaży, zwrot z zainwestowanego kapitału, zysk operacyjny i zysk netto), przewaga konkurencyjna, lepszy wizerunek na zewnątrz (dobry pracodawca, etyczna firma), zwiększone możliwości dotarcia do różnych grup konsumentów, kontrolowanie ryzyka i większe możliwości reagowania w przypadku kryzysu, niższe koszty związane z fluktuacją kadr,
- pozaekonomiczne – więcej kreatywności i innowacyjności (zróżnicowane ze względu na cechy demograficzno-społeczne zespoły są bardziej kreatywne i innowacyjne niż zespoły jednolite, ponieważ opierają się na komplementarnej wiedzy, różnych umiejętnościach i różnym doświadczeniu), przyciąganie talentów, większa satysfakcja osób zatrudnionych, przełamywanie uprzedzeń wobec innych.

¹⁹ T. Cox, R. L. Beale, *op.cit.*; R.J. Ely, D.A. Thomas, *op.cit.*; G. Kirton, A. Greene, *op.cit.*; N. Cornelius, L. Gooch, S. Todd, *Managing Difference Fairly: An Integrated 'Partnership' Approach*, w: *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*, M. Noon, E. Ogbonna (eds.), Palgrave, Hampshire 2001, s. 32–50.

²⁰ B.M. Ferdman, *Cultural Identity and Diversity in Organizations: Bridging the Gap between Group Individual Uniqueness*, w: *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 4; N.M. Pless, T. Maak, *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practices*, "Journal of Business Ethics" 2004, vol. 54, no. 2, s. 129–147; D. O'Donovan, *op.cit.*, s. 19.

²¹ Patrz np.: C. Diaz-Garcia, A. González-Moreno, F.J. Saez-Martinez, *Gender Diversity within B&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation*, "Innovation: Management, Policy and Practice" 2013, vol. 15, no. 2, s. 149–160; *Gender Diversity and Corporate Performance*, Credit Suisse Research Institute, 2012; https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf; *Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries*, McKinsey Company, Paris 2013; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004; D. Hicks-Clarke, P. Iles, *Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions*, "Personnel Review" 2000, vol. 29, no. 3, s. 324–345; S.B. Knouse, M.R. Dansby, *Percentage of Work-group Diversity and Work-group Effectiveness*, "The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied" 2010, vol. 133, no. 5, s. 486–494; E. Lisowska, *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes” 2010, nr 1(4), s. 3–16; *Putting All our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, OECD, Paris 2012; A.W. Wolley, C.F. Chabris, A. Pentland, N. Hashmi, T.W. Malone, *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, "Science" 2010, no. 330, s. 686–688.

Wyzwania dla firm

Istotą zarządzania różnorodnością jest coś więcej niż tylko przestrzeganie prawa w zakresie równego traktowania i zapobiegania dyskryminacji w miejscu pracy. Chodzi o tworzenie kultury organizacyjnej otwartej na różnorodne talenty i przyciągającej do pracy ludzi o różnorodnych cechach demograficzno-społecznych, kultury, która promuje wartości, normy i zwyczaje włączające oraz integrujące osoby należące do grup mniejszościowych, a jednocześnie zwalcza postrzeganie innych przez pryzmat stereotypów²².

Polityka zarządzania różnorodnością jest skuteczna, gdy osoby na najwyższych stanowiskach kierowniczych aktywnie wspierają działania na rzecz różnorodności, a menedżerowie niższych szczebli cenią różnorodność opinii płynących od podwładnych, są dobrze merytorycznie przygotowani do prowadzenia dialogu z podwładnymi dotyczącego przełamывania uprzedzeń i stereotypów wobec innych oraz argumentowania na rzecz korzyści płynących z różnorodności dla całej firmy, jak i dla pracowników²³.

Zwiększenie liczby osób reprezentujących grupy niedoreprezentowane może nastąpić przez zamieszczanie ogłoszeń w środkach przekazu, które docierają do tych grup. Chodzi tu zarówno o właściwy dobór medium, jak i właściwą treść ogłoszenia. Inna metoda to tworzenie własnej bazy potencjalnych kandydatów przez współpracę z ośrodkami akademickimi czy organizowanie programów mentorskich. Istotną kwestią jest także zmiana postępowania pracowników należących do większości, np. mężczyzn w firmach zmaskulinizowanych wobec kobiet, które podejmują w tych firmach pracę. Jest to możliwe dzięki szkoleniom zwiększającym uwrażliwienie na kwestie różnorodności. W polityce różnorodności bardzo istotne jest niwelowanie nierówności w wysokości wynagrodzeń za taką samą pracę. Ważne jest także, aby promować kobiety na stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla, bowiem więcej kobiet w zarządzaniu generuje korzyści dla firmy²⁴.

²² D. O'Donovan, *op.cit.*

²³ G.P. Dyas, H.T. Thanheiser, *The New Challenge: Managing Diversity*, w: *The Emerging European Enterprise*, Palgrave Macmillan, London 1976; E.K. Miller, *Diversity and its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization*, "Management Quarterly" 1994, vol. 35, no. 2, s. 17–23; B.M. Ferdman, S.E. Brody, *Models of Diversity Training*, w: *Handbook of Intercultural Training*, D. Landis, R.S. Bhagat (eds.), 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA 1996, s. 282–303.

²⁴ E. Lisowska, *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes” 2019, 1–4, s. 2–9.

Podsumowanie

Na gruncie nauk o zarządzaniu różnorodność jest odnoszona do zasobów pracy i traktowana jako źródło nowych możliwości na konkurencyjnym rynku. W środowisku pracy, w którym różnorodność jest akceptowana i doceniana, ludzie łatwiej ujawniają swoje indywidualne cechy i talenty, a tym samym w mniejszym stopniu kierują się konformizmem w relacjach z innymi.

W najbliższej przyszłości o rynkowej wartości przedsiębiorstwa będą decydowały w dużym stopniu czynniki niefinansowe, takie jak reputacja firmy, jej zdolność do pozyskiwania talentów, radzenie sobie w sytuacji kryzysowej, umiejętność zarządzania pracownikami w związku z restrukturyzacją, jakość kapitału społecznego. Z tych przesłanek wynika nałożenie na duże przedsiębiorstwa obowiązku rocznego raportowania w zakresie polityki różnorodności: jej celów, sposobu ich wdrażania oraz rezultatów. Wskazuje się, że informacje te powinny być podawane w podziale według płci, wieku, wykształcenia lub doświadczenia zawodowego. W efekcie realizacji obowiązku ujawniania danych niefinansowych i informacji na temat różnorodności powinno nastąpić zwiększenie zainteresowania różnorodnością i korzyściami z niej płynącymi. Działy personalne i zarządy przedsiębiorstw będą musiały analizować strukturę demograficzną pracowników i wykazać się postępem w zakresie różnorodności.

Z dotychczasowych badań wynika, że tylko nieliczne przedsiębiorstwa działające w Polsce realizują politykę różnorodności. Dla większości polskich przedsiębiorstw jej wdrażanie łączy się z dużymi wyzwaniem. Główne wyzwanie polega na tym, żeby stworzyć kulturę organizacyjną sprzyjającą inkluzywności. Inne wiąże się ze szkoleniem kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania różnorodnością.

Jak firmy radzą sobie z wdrażaniem polityki różnorodności, będzie można stwierdzić na podstawie analizy ich sprawozdań niefinansowych za rok 2018 i 2019.

Bibliografia

- Bell M.P., *Diversity in Organizations*, 2nd ed., South-Western Cengage Learning, USA, 2011.
- Berry J.W., Poortinga Y.H., Segali M., Dasen P., *Cross-cultural Psychology: Research and Applications*, Cambridge University Press, New York 1992.
- Cassell C., *Managing Diversity*, w: *Contemporary Human Resource Management*, T. Redman, A. Wilkinson (eds.), Pearson Education, Harlow 2001, s. 404–431.
- Cox T., Beale R.L., *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997.

- Cornelius N., Gooch L., Todd S., *Managing Difference Fairly: An Integrated 'Partnership' Approach*, w: *Equality, Diversity and Disadvantage in Employment*, M. Noon, E. Ogbonna (eds.), Palgrave, Hampshire 2001, s. 32–50.
- Dyas G.P., Thanheiser H.T., *The New Challenge: Managing Diversity*, w: *The Emerging European Enterprise*, Palgrave Macmillan, London 1976.
- Diaz-Garcia C., González-Moreno A., Saez-Martinez F.J., *Gender Diversity within B&D Teams: Its Impact on Radicalness of Innovation*, "Innovation: Management, Policy and Practice" 2013, vol. 15, no. 2, s. 149–160.
- Durska M., *Wymiary różnorodności i zarządzanie różnorodnością*, w: *Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012, s. 33–43.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dz. U. Unii Europejskiej L 330/1, https://www.mr.gov.pl/media/15924/20141201_CELEX_32014L0095_PL_TXT.pdf
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG (art. 20), https://www.pibr.org/pl/assets/file/1039_dyrektywa-2013-34-UE-PL.pdf
- Ely R.J., Thomas D.A., *Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes*, "Administrative Science Quarterly" 2001, 46, s. 229–273.
- Ferdman B.M., *Cultural Identity and Diversity in Organizations: Bridging the Gap between Group Differences and Individual Uniqueness*, w: *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 37–61.
- Ferdman B.M., Brody S.E., *Models of Diversity Training*, w: *Handbook of Intercultural Training*, D. Landis, R.S. Bhagat (eds.), 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA 1996, s. 282–303.
- Florkowski G.W., *Managing Diversity within Multinational Firms for Competitive Advantage*, w: *Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, E.E. Kossek, S.A. Lobel (eds.), Blackwell Publishers, Massachusetts 1996, s. 337–364.
- Gender Diversity and Corporate Performance*, Credit Suisse Research Institute, 2012, https://www.calstrs.com/sites/main/files/file-attachments/csri_gender_diversity_and_corporate_performance.pdf
- Gender Diversity in Top Management: Moving Corporate Culture, Moving Boundaries*, McKinsey Company, Paris 2013.
- Gender Index: monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, E. Lisowska (red.), EQUAL, UNDP, Warszawa 2007.
- Gilbert J.A., Ivancevich J.M., *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*, "Academy of Management Executive" 2000, vol. 14, no. 1, s. 93–105.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Hicks-Clarke D., Iles P., *Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions*, "Personnel Review" 2000, vol. 29, no. 3, s. 324–345.
- Kandola R., Fullerton J., *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel Development, London 1998.
- Kirton G., Greene A., *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.

- Knouse S.B., Dansby M.R., *Percentage of Work-group Diversity and Work-group Effectiveness*, "The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied" 2010, vol. 133, no. 5, s. 486–494.
- Lisowska E., *Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm*, „Kobieta i Biznes” 2019, nr 1(4), s. 2–9.
- Lisowska E., *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes” 2010, nr 1(4), s. 3–16.
- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnościami w miejscu pracy. Raport z I edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2013.
- Lisowska E., Sznajder A., *Zarządzanie różnorodnościami w miejscu pracy. Raport z II edycji Barometru Różnorodności*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa 2014.
- Miller E.K., *Diversity and its Management: Training Managers for Cultural Competence within the Organization*, "Management Quarterly" 1994, vol. 35, no. 2, s. 17–23.
- O'Donovan D., *Inclusion: Diversity Management 2.0*, w: *Managing Organizational Diversity*, C. Machado, J.P. Davim (eds.), Springer International Publishing AG 2017, s. 13–14.
- Pless N.M., Maak T., *Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practices*, "Journal of Business Ethics" 2004, vol. 54, no. 2, s. 129–147.
- Polityka różnorodności w administracji centralnej*, E. Lisowska (red.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2012.
- Putting All our Minds to Work: Harnessing the Gender Dividend*, OECD, Paris 2012.
- Raportowanie niefinansowe. Poradnik dla raportujących*, wyd. II poprawione, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
- Rocznik Demograficzny*, GUS, Warszawa 2019.
- Rocznik Statystyczny*, GUS, Warszawa 2019.
- Sippola A., *Essays on Human Resource Management Perspectives on Diversity Management*, "Acta Wasensia" 180, University of Vaasa, 2007.
- The Costs and Benefits of Diversity. A Study on Methods and Indicators to Measure the Cost-effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Executive Summary*, European Commission, Directorate-General for Employment, Industrial Relations and Social Affairs 2003, UNIT D/3.
- Thomas R.R. Jr., *A Diversity Framework*, w: *Diversity in Organizations. New Perspectives for a Changing Workplace*, M.M. Chemers, S. Oskamp, M.A. Costanzo (eds.), Sage, Thousand Oaks, CA 1995, s. 245–263.
- Thomas R.R. Jr., *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*, AMACON, New York 1992.
- Thomas R.R. Jr., *Building on the Promise of Diversity. How We Can Move to the Next Level in Our Workplace, Our Communities, and Our Society*, AMACON, New York 2006.
- Thomas D.C., *Cultural Diversity and Work Group Effectiveness*, "Journal of Cross-Cultural Psychology" 1999, vol. 30, no. 2, s. 242–263.
- Thomas D.A., Ely R.J., *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnościami*, w: *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice 2006, s. 137–172.
- Waszczak S., *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 75–85.
- Wolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W., *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups*, "Science" 2010, no. 330, s. 686–688.

1.2

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Łucja Waligóra*

Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji

Streszczenie

Różnorodność to termin opisujący rozkład różnic między członkami danego podmiotu w odniesieniu do określonej cechy. Badania różnorodności demograficznej w zespołach i organizacjach, w tym różnorodności wiekowej, opierają się na dwóch konkurencyjnych perspektywach teoretycznych. Te podejścia sugerują, że różnorodność jest mieczem obosiecznym – ma pozytywny i negatywny wpływ na wyniki organizacji. Opracowanie powstało na podstawie analizy literatury, głównie zagranicznej. Celem tego rozdziału jest wskazanie wpływu różnorodności pracowników ze względu na wiek na wyniki organizacji oraz dokonanie charakterystyki wyników finansowych i pozafinansowych.

Słowa kluczowe: różnorodność pracowników ze względu na wiek, wyniki finansowe i pozafinansowe organizacji

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1519-7160

The Importance of Employee Diversity Due to Age for the Organization's Results

Abstract

Diversity is a term that describes the distribution of differences between members of a given entity in relation to a particular feature. Studies of demographic diversity in teams and organizations, including age diversity, are based on two competing theoretical perspectives suggesting that diversity is a double-edged sword with a positive and negative impact on organizational performance. The article was based on an analysis of mainly foreign literature. The purpose of this article is to identify discrepancies indicating the impact of employee diversity due to age on the organization's performance and to characterize economic and non-economic performance.

Keywords: diversity of employees due to age, financial and non-financial results of the organization

Wprowadzenie

Różnorodność można rozumieć jako konstrukcję złożoną z dwóch wymiarów: różnorodności na płycim i głębokim poziomie. Pierwszy poziom odnosi się do łatwo zauważalnych cech członków organizacji lub grup takich jak płeć, rasa czy wiek. Drugi poziom zawiera podobieństwa, takie jak postawy, wartości i przekonania, a także osobowość, tj. cechy, które są trudne do zaobserwowania¹.

Różnorodność pracowników ze względu na wiek może mieć czasami pozytywny wpływ na wyniki organizacji². Niektórzy badacze wskazują, że nie ma znaczącego wpływu³, a inni, że wpływ ten jest negatywny⁴. Przyczyną tak różnych relacji może być wybór różnych zmiennych w związku z różnorodnością pracowników opartą na wieku a badaniami dotyczącymi różnorodności w organizacji⁵. Celem tego rozdziału jest wska-

¹ F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age, Resistance to Change, and Job Performance*, "Journal of Managerial Psychology" 2013, vol. 28, no. 7/8, s. 741–760.

² M. Kilduff, R. Angelmar, A. Mehra, *Top Management-team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions*, „Organization Science” 2000, vol. 11, no. 1, s. 21–34.

³ U. Backes-Gellner, S. Veen, *Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies—large-scale Empirical Evidence on Company Productivity*, "Human Resource Management Journal" 2013, vol. 23, no. 3, s. 279–295.

⁴ K. Komp-Leukkunen, *Capturing the Diversity of Working Age Life-courses: A European Perspective on Cohorts Born before 1945*, "PloS One" 2019, vol. 14, no. 2, s. 53–59.

⁵ F. Kunze, S.A. Boehm, H. Bruch, *Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences – A cross Organizational Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2011, vol. 32, no. 2, s. 264–290.

zanie wpływu różnorodności pracowników ze względu na wiek na wyniki organizacji oraz dokonanie charakterystyki wyników finansowych i pozafinansowych.

Znaczenie różnorodności pracowników w zależności od wieku

Różnorodność ze względu na wiek definiuje się jako różnice w rozkładzie wieku wśród pracowników⁶. We wcześniejszych badaniach dotyczących różnorodności pracowników według wieku skupiano się raczej na cechach konkretnej grupy wiekowej, np. na grupie pracowników w wieku powyżej 50 lat i środkach wspierających ich pracę⁷. Różnorodność pracowników ze względu na wiek traktowana jest jako wyzwanie związane z wprowadzeniem zróżnicowanej siły roboczej, co zostało wskazane już na początku XX wieku⁸. Obszar ten dotyczy zarządzania wydajnością i przewidywalnością głównie starszych pracowników. Koncentruje się także na różnicach w wartościach i motywacjach do pracy w różnym wieku.

Literatura przedmiotu rzadko wskazuje na różnorodność pracowników ze względu na wiek i korzyści płynące z tej różnorodności dla organizacji. Różnorodność pracowników ze względu na wiek wiąże się z wynikami organizacji. Może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na wyniki organizacji⁹. Wpływ pozytywny wynika z komplementarności kompetencji i doświadczenia zawodowego pracowników w zróżnicowanym zespole, bardziej różnorodnych możliwości rozwiązywania problemów, bardziej rozwiniętych procesów motywacyjnych oraz bardziej zróżnicowanego i skuteczniejszego transferu wiedzy od starszych do młodszych pracowników, co przyczynia się do efektu synergii¹⁰. Różnorodność pod względem wieku pracowników świadczy o dużej różnorodności posiadanej wiedzy, wyznawanych wartości i zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym¹¹. Dlatego zespół zróżnicowany pod względem wieku ma większą wiedzę i większe możliwości rozwiązywania problemów. Wiedza może pochodzić z różnych dziedzin (np. technicznych, społecznych) lub być ułożona na różnych poziomach (np. początkujący lub zaawansowany). Młodszy ludzie mogą mieć wysoki poziom wiedzy teoretycznej, ale

⁶ F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*

⁷ K. Komp-Leukkunen, *op.cit.*

⁸ R. Taylor, *The Political Prophecy in England*, Columbia University Press, New York 1911, vol. 3.

⁹ U. Backes-Gellner, M. Schneider, S. Veen, *Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence*, "Organization Studies" 2011, vol. 32, no. 8, s. 1103–1121.

¹⁰ S.K. Horwitz, I.B. Horwitz, *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management" 2007, vol. 33, s. 987–1015.

¹¹ A.A. Cannella, J.-H. Park, H.-U. Lin, *Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty*, "Academy of Management Journal" 2008, vol. 51, no. 4, s. 768–784.

mniejsze doświadczenie zawodowe, w przeciwieństwie do osób starszych. Łączenie pracowników o tak różnej wiedzy, poziomach kompetencji i umiejętności zmniejsza ryzyko jednostronności i niechęci do innowacji w porównaniu z pracownikami o bardzo podobnym zestawie cech, umiejętności i doświadczeniu. Zakłada się, że wspólne funkcjonowanie pracowników różniących się wiekiem przyczynia się do wzrostu ogólnej wiedzy pracowników, co ma pozytywny wpływ na rozwiązywanie problemów i wzrost wydajności pracowników¹². W zespołach w różnym wieku pobudzana jest kreatywność pracowników, wzrasta zdolność rozwiązywania problemów, usprawnia się proces decyzyjny, a ostatecznie wzrasta efektywność organizacji.

Badania pokazują, że większa różnorodność ze względu na wiek może również pomóc w przeciwdziałaniu problemom związanym z motywacją pracowników. Zbyt jednorodna grupa wiekowa pracowników może utrudniać awans i rozwój młodym lub starszym pracownikom. Pracownicy należący do jednolitej grupy stosują zachęty, które im odpowiadają, a tym samym w pełni wykorzystują możliwości awansu lub rozwoju w firmie, zniechęcając inne grupy wiekowe do większego zaangażowania się w pracę¹³. I odwrotnie, większa różnorodność ze względu na wiek powinna zwiększyć wydajność pracowników poprzez zapewnienie różnorodnych, atrakcyjnych dla wszystkich, profesjonalnych motywatorów. Ponadto jednorodna grupa pracowników zapobiega przekazywaniu określonej, często ukrytej wiedzy, młodszemu pracownikom. Tylko wtedy, gdy zespoły pracowników są zróżnicowane pod względem wieku, możliwe będzie przekazanie cennej wiedzy specjalistycznej młodszemu pracownikom, co stanowi podstawę ich rozwoju¹⁴. Bardziej zróżnicowany zespół pracowników ze względu na wiek ułatwia transfer ukrytej, ważnej dla firmy, wiedzy między pracownikami¹⁵.

Podsumowując, można oczekiwać większych korzyści wynikających z rosnącej różnorodności pracowników ze względu na wiek przy odpowiednim wykorzystaniu narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

¹² U. Backes-Gellner, M. Schneider, S. Veen, *Effect of Workforce...*, *op.cit.*, s. 1103–1121.

¹³ R. Gibbons, M. Waldman, *Enriching a Theory of Wage and Promotion Dynamics Inside Firms*, "Journal of Labor Economics" 2006, vol. 24, no. 1, s. 59–108.

¹⁴ *Ibidem*, s. 59–108.

¹⁵ U. Backes-Gellner, S. Veen, *Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies—large-scale Empirical Evidence on Company Productivity*, "Human Resource Management Journal" 2013, vol. 23, no. 3, s. 279–295.

Znaczenie różnorodności pracowników ze względu na wiek dla wyników organizacji

Istnieją wyniki finansowe i pozafinansowe. Samo rozróżnienie między efektywnością organizacyjną a wydajnością organizacyjną jest problematyczne, szczególnie w zarządzaniu strategicznym, w którym różni autorzy stosują tę koncepcję zamiennie, opisując ją¹⁶ w trzech wymiarach, tj. jako zysk, rozwój firmy i wartość rynkową firmy. Niektórzy autorzy traktują te koncepcje jako komplementarne, w których efektywność organizacyjna jest postrzegana jako wynik działań organizacyjnych, a pomiar wydajności organizacyjnej jest narzędziem do oceny efektywności¹⁷.

Literatura na ten temat podaje przykład klasyfikacji wyników organizacji. Istnieją trzy poziomy wydajności w organizacji, przedstawiane w formie okręgów¹⁸. Zewnętrznym okręgiem jest sprawność organizacyjna, ale ze względu na szeroki zakres tej wydajności trudno jest przeprowadzić dokładne badania wyników w tym obszarze. Środkowym okręgiem jest wydajność operacyjna, którą reprezentują pozafinansowe wskaźniki poszczególnych obszarów organizacji, takie jak jakość produktu, innowacje lub wyniki marketingowe. Najbardziej wewnętrznym okręgiem są wyniki finansowe, które obejmują miary związane z wynikami ekonomicznymi, takimi jak wzrost sprzedaży lub przepływy pieniężne¹⁹.

Na podstawie przeglądu literatury dotyczącej przedsiębiorczości G.B. Murphy, J.W. Trailer i R.C. Hill²⁰ zidentyfikowali cztery główne wymiary wyników organizacji: (1) wyniki (np. zwrot z inwestycji ROI, zwrot z kapitału własnego ROE), (2) wzrost (np. wzrost sprzedaży), (3) rentowność (np. dochód netto) i (4) wolumen (np. sprzedaż netto). Naukowcy zasugerowali również, że należy dodać piąty wymiar: przetrwanie (konkurencja na rynku). Podczas gdy C.Y. Woo i G. Willard²¹ przeanalizowali wyniki organizacyjne i znaleźli następujące cztery wymiary: (1) rentowność (np. zwrot ze sprzedaży (ROS)), (2) względną pozycję rynkową (np. jakość produktu w stosunku do konkurentów), (3) zmianę rentowności i przepływów pieniężnych (np. zmienność ROI) oraz (4) wzrost

¹⁶ D.R., Hamann, *Optimized Norm-conserving Vanderbilt Pseudopotentials*, "Physical Review B" 2013, vol. 88, no. 8, s. 85–117.

¹⁷ A., Pyszka, *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne” 2015, nr 230, s. 13–25.

¹⁸ J.G., Combs, T.R. Crook, C.L. Shook, *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2005, vol. 2, no. 5, s. 259–286.

¹⁹ *Ibidem*, s. 259–286.

²⁰ G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research" 1996, vol. 36, no. 1, s. 15–23.

²¹ C.Y. Woo, G. Willard, *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*, "Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference", Dallas, Texas 1983.

sprzedaży i udziału w rynku (np. udział w rynku), W.G. Rowe i J.L. Morrow Jr.²² wskazywali na takie wyniki organizacyjne, jak: (1) subiektywne odczucia (np. badania reputacji i szczęścia), (2) finanse/księgowość (np. zwrot z aktywów (ROA) i (3) wyniki rynkowe (np. indeks Sharpe’a). Podobnie H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz i L.R. Gomez-Mejia²³ przeanalizowali ponad trzydzieści miar odnoszących się do wyników organizacji, aby rozróżnić osiem wymiarów tych wyników. Wreszcie A.C. Maltz, A.J. Shenhar i R.R. Reilly²⁴ zbadali kierowników wyższego szczebla, aby uzyskać pięć wymiarów odnoszących się do wyników organizacji. Ogólnie rzecz biorąc, badania te potwierdzają, że wyniki organizacji są konstrukcją wielowymiarową, często zależną od analizy. Badania wydajności organizacji są również problematyczne, ponieważ definicja poszczególnych kategorii wydajności jest niejednoznaczna. Na przykład A.C. Maltz i jego współpracownicy²⁵ klasyfikują całkowitą sprzedaż, zwroty i reklamacje oraz wzrost sprzedaży w kategorii wyników finansowych, podczas gdy C.Y. Woo i G. Willard²⁶ uwzględniają wzrost sprzedaży w kategorii rentowności, W.G. Rowe i J.L. Morrow²⁷ ograniczają kategorię wyników finansowych tylko do zysków uwzględnionych w bilansie. Każda z tych prób opracowania klasyfikacji priorytetowej i wymiarów organizacyjnych stanowi spór dotyczący nazwy każdego wymiaru, kategorii, które uwzględniają różne wymiary i sposoby pomiaru tych wyników. Można jednak zauważyć pewne podobieństwa między zidentyfikowanymi wymiarami. Rentowność (sprzedaż, aktywa i kapitał) jest często bardzo ważnym wymiarem finansowym. Jest czasem traktowana jako osobna kategoria wyników, czasem jako jeden z wielu wymiarów, ale bardzo często pojawia się w badaniach. Ponadto wzrost sprzedaży jest kluczowym i powtarzającym się wymiarem, ponieważ może się odnosić do miar księgowych lub wymiarów rynkowych²⁸. Możemy również rozróżnić wyniki organizacji, biorąc pod uwagę podział organizacji na poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny. Tabela 1.2.1 przedstawia wymiary i metody pomiaru wyników organizacji opisane przez badaczy w ich publikacjach.

²² W.G., Rowe, J.L. Morrow Jr., *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 1999, vol. 16, no. 1, s. 58–71.

²³ H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia, *How Much Does Performance Matter? A Meta-analysis of CEO Pay Studies*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 2, s. 301–339.

²⁴ A.C. Maltz, A.J. Shenhar, R.R. Reilly, *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, „Long Range Planning” 2003, vol. 36, no. 2, s. 187–204.

²⁵ A.C. Maltz, A.J. Shenhar, R.R., Reilly, *op.cit.*

²⁶ C.Y. Woo, G. Willard, *op.cit.*

²⁷ W.G. Rowe, J.L. Morrow Jr., *op.cit.*

²⁸ H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia, *op.cit.*

Tabela 1.2.1
Badanie wyników organizacji

Lp.	Autorzy	Wymiary	Metody pomiaru
1.	Woo i Willard (1983)	1) rentowność 2) pozycja rynkowa 3) zmiana rentowności i przepływów pieniężnych 4) wzrost sprzedaży	1) ROI, ROS, przepływy pieniężne 2) jakość produktu, badania i rozwój, optymalizacja kosztów 3) różnica w ROI i przepływach pieniężnych 4) wzrost przychodów, wzrost udziału w rynku
2.	Murphy, Trailer i Hill (1996)	1) wydajność 2) gładkość 3) zysk 4) rozmiar	1) ROE, ROI 2) bieżąca, szybka, natychmiastowa płynność 3) EPS, dochód netto 4) sprzedaż netto, liczba pracowników
3.	Rowe i Morrow Jr. (1999)	1) subiektywne odczucia 2) rachunkowość finansowa 3) rynki	1) aktualna reputacja 2) jakość zarządzania, finanse 3) wartość długoterminowa solidarności 4) ROA, ROI, przepływy pieniężne, ryzyko asymetrii informacji
4	Tosi et al. (2000)	1) wynik finansowy 2) zmiana wyników finansowych 3) wydajność 4) zwrot z kapitału – krótkoterminowy 5) zwrot z aktywów, 6) zwrot z kapitału – długoterminowy 7) zwroty z rynku 8) wydajność wewnętrzna	1) zysk brutto, dochód netto, zapasy, zmiana ceny 2) zmiana zysków przed opodatkowaniem, zmiana ROE, zmiany dochodu netto 3) EPS od 5 lat i średnia branżowa 4) ROE i średnia branżowa, ROA i średnia branżowa 5) ROE i średnia branżowa, ROA i średnia branżowa 6) średni ROE od 5 lat i średnia branżowa, 7) średni zwrot z rynku za 2 lata 8) zmiany kapitału obrotowego
5	Maltz, Shenhar i Reilly (2003)	1) wyniki finansowe 2) rynek, klient 3) proces 4) rozwój ludzki 5) przyszłość	1) przychody ze sprzedaży, marża zysku 2) wskaźnik zadowolenia klienta, jakość usług 3) zarządzanie projektem i jakość 4) zatrzymanie najlepszych pracowników, jakość, rozwój przywództwa 5) gotowość do zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.Y. Woo, G. Willard, *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*, "Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference", Dallas 1983; G.B. Murphy, J.W. Trailer, R.C. Hill, *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research" 1996, vol. 36, no. 1, s. 15–23; W.G. Rowe, J.L. Morrow Jr., *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, "Canadian Journal of Administrative Sciences" 1999, vol. 16, no. 1, s. 58–71; H.L. Tosi, S. Werner, J.P. Katz, L.R. Gomez-Mejia, *How Much Does Performance Matter? A Meta-analysis of CEO Pay Studies*, "Journal of Management" 2000, vol. 26, no. 2, s. 301–339; A.C. Maltz, A.J. Shenhar, R.R. Reilly, *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, "Long Range Planning" 2003, vol. 36, no. 2, s. 187–204.

Natomiast teoretyczne postrzeganie różnorodności w wynikach pozafinansowych wskazują D.A. Harrison i K.J. Klein²⁹. Nie podkreślają oni różnorodności ze względu na wiek, ale przedstawiają przykłady założeń różnorodności, które pasują do wszystkich rodzajów różnorodności (np. różnorodność ze względu na wiek, płeć, kulturę, narodowość). Trzy rodzaje różnorodności podane według tych autorów są zasadniczo różne. Rozdzielenie (separacja) opisuje różnice między członkami jednostki na ich stanowisku. Różnorodność opisuje różnice między członkami jednostek z różnych kategorii, odzwierciedlając dostęp do unikalnych źródeł wiedzy. Różnica (nierówność) opisuje różnice między członkami jednostki w części wyceny źródłowej. W każdej koncepcji różnorodności wskazane są różne wyniki, jak pokazano w tabeli 1.2.2.

Tabela 1.2.2.

Teoretyczne postrzeganie różnorodności pod względem wyników

Lp.	Rodzaj różnorodności	Rodzaj wyników	Wpływ na wyniki
1.	SEPARACJA	1) zmniejszona spójność 2) konflikty interpersonalne 3) nieufność 4) zmniejszona wydajność	negatywny
2.	RÓŻNORODNOŚĆ	1) większa kreatywność 2) wyższy poziom innowacji 3) jakość decyzji 4) więcej konfliktów zadań 5) zwiększona jednostka 6) elastyczność	pozytywny
3.	RÓŻNICA	1) więcej w obrębie jednostki 2) zawody 3) przewrażliwienie ze względu na odmienność 4) wyeliminowany członek zespołu 5) wkład, wycofanie	negatywny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D.A., Harrison, K.J., Klein, *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 4, s. 1199–1228.

Związek między różnorodnością pracowników ze względu na wiek a wynikami organizacji jest najczęściej przedstawiany na poziomie indywidualnym lub grupowym³⁰, rzadziej na poziomie organizacyjnym. Na poziomie organizacji analizowane są wpływy

²⁹ D.A. Harrison, K.J. Klein, *What's the difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 4, s. 1199–1228.

³⁰ N.K. Steffens, M. Shemla, J. Wegge, S. Diestel, *Organizational Tenure and Employee Performance: A Multilevel Analysis*, "Group & Organization Management" 2014, vol. 39, no 6, s. 664–690; R.A. Imose, L.M. Finkelstein, *A Multilevel Theoretical Framework Integrating Diversity and Emotional Labor*, "Group & Organization Management" 2018, vol. 43, no. 5, s. 718–751.

zależności na wyniki finansowe, takich jak: zwrot z aktywów i zwrot z kapitału³¹ oraz wzrost sprzedaży³², a także różnorodność pracowników, którzy osiągnęli wiek wymagany do wywierania pozytywnego wpływu na wyniki pierwszego poziomu (np. obrót) i wyniki organizacyjne drugiego poziomu (np. rentowność)³³.

Na podstawie analizy wyników przeprowadzonych badań można stwierdzić, że związana z wiekiem różnorodność pracowników jest pozytywnie skorelowana ze stopą zwrotu aktywów i zwrotu z kapitału³⁴, ze wzrostem sprzedaży³⁵, a także ze sposobem podejmowania decyzji biznesowych³⁶. Z kolei pracownicy w podobnym wieku często konkurują ze sobą, wykazując niski poziom wykonania zadania³⁷. Wskazana korelacja między różnorodnością pracowników ze względu na ich wiek a wynikami jest prezentowana w literaturze przedmiotu najczęściej na poziomie indywidualnym lub grupowym (na przykład³⁸), a rzadziej na poziomie organizacji. Dlatego warto przeprowadzić badania empiryczne, które ułatwią weryfikację założenia, że zróżnicowanie wiekowe pracowników wpływa na poprawę wyników na poziomie całej organizacji. Zatem zostaje postawiona hipoteza:

H1: *Różnorodność pracowników ze względu na wiek jest pozytywnie związana z wynikami organizacji.*

Wniosek

Badania różnorodności demograficznej w zespołach i organizacjach, w tym różnorodności wiekowej, opierają się na dwóch konkurencyjnych perspektywach teoretycznych sugerujących, że różnorodność jest mieczem obosiecznym o pozytywnym i negatywnym wpływie na wyniki organizacji³⁹. Z jednej strony różnorodność wiekowa

³¹ L.Q. Wei, C.M. Lau, M.N. Young, Z. Wang, *The Impact of Top Management Team Demography on Firm Performance in China*, "Asian Business & Management" 2005, vol. 4, no. 3, s. 227–250.

³² O.C. Richard, R.M. Shelor, *Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Juxtaposing Two Mid-range Theories*, "International Journal of Human Resource Management" 2002, vol. 13, no. 6, s. 958–974.

³³ S. Cho, M.E. Mor Barak, *Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees*, "Administration in Social Work" 2008, vol. 32, no. 4, s. 100–126.

³⁴ L.Q. Wei, C.M. Lau, M.N. Young, Z. Wang, *op.cit.*

³⁵ O.C. Richard, R.M. Shelor, *op.cit.*

³⁶ I. Goll, R.B. Sambharya, L.A. Tucci, *Top Management Team composition, corporate ideology, and firm performance*, "MIR: Management International Review" 2001, s. 109–129.

³⁷ S. Cho, M.E. Mor Barak, *op.cit.*

³⁸ R.A. Imose, L.M. Finkelstein, *op.cit.*; D.A. Harrison, K.J. Klein, *op.cit.*; J.Y. Seong, A.L. Kristof-Brown, W.W. Park, D.S. Hong, Y. Shin, *Person-group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level*, "Journal of Management" 2015, vol. 41, no. 4, s. 1184–1213.

³⁹ F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*

tworzy pulę komplementarności specyficznych dla wieku różnic wiedzy i umiejętności, które mogą przyczynić się do synergii⁴⁰. Zgodnie z perspektywą informacyjną/decyzyjną mieszanie pracowników w różnym wieku może zatem stymulować kreatywność pracowników, zdolność rozwiązywania problemów, podejmowanie odpowiednich decyzji, wydajność pracowników, a ostatecznie pozytywnie wpływać na wyniki organizacji. Z drugiej strony, na podstawie teorii podobieństwa społecznego i kategoryzacji badacze zmian demograficznych argumentowali, że różnorodność wiekowa może również pociągać za sobą różne odniesienia do wartości, które mogą utrudniać spójność, integrację społeczną i współpracę pracowników⁴¹, co ostatecznie ma negatywny wpływ na wyniki organizacji. Jeśli wziąć pod uwagę te konkurujące siły, nie zaskakuje, że badania empiryczne nad skutkami różnorodności pracowników ze względu na wiek są bardzo często fragmentaryczne i niejednoznaczne⁴². Na przykład F. Kunze, S. Boehm i H. Bruch⁴³ podali, że różnorodność wiekowa ma negatywny wpływ na wyniki poprzez zaangażowanie emocjonalne. Natomiast C. Grund i N. Westergård-Nielsen⁴⁴ wskazali, że różnorodność wiekowa ma odwrócony związek w kształcie litery U z wydajnością pracy.

Podsumowując, te niejednoznaczne ustalenia „można przypisać zaniedbania badaczy przy ustalaniu mediatorów i moderatorów w związku między różnorodnością wiekową a wynikami organizacji”⁴⁵.

Bibliografia

- Backes-Gellner U., Schneider M., Veen S., *Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence*, “Organization Studies” 2011, vol. 32, no. 8, s. 1103–1121.
- Backes-Gellner U., Veen S., *Positive Effects of Ageing and Age Diversity in Innovative Companies—large-scale Empirical Evidence on Company Productivity*, “Human Resource Management Journal” 2013, vol. 23, no. 3, s. 279–295.
- Boehm S.A., Kunze F., Bruch H., *Spotlight on Age-diversity Climate: The Impact of Age-inclusive HR Practices on Firm-level Outcomes*, “Personnel Psychology” 2004, vol. 67, no. 3, s. 667–704.

⁴⁰ S.K. Horwitz, I.B. Horwitz, *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, “Journal of Management” 2007, vol. 33, no. 6, s. 987–1015.

⁴¹ H. van Dijk, M.L. van Engen, *op.cit.*

⁴² C. Grund, N. Westergård-Nielsen, *Age Structure of the Workforce and Firm Performance*, “International Journal of Manpower” 2008, vol. 29, no. 5, s. 410–422; D.A. Harrison, K.J. Klein, *op.cit.*; F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*; H. van Dijk, M.L. van Engen, *A Status Perspective on the Consequences of Work Group Diversity*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2013, vol. 86, no. 2, s. 223–241.

⁴³ S.A. Boehm, F. Kunze, H. Bruch, *Spotlight on Age-diversity Climate: The Impact of Age-inclusive HR Practices on firm-level Outcomes*, “Personnel Psychology” 2004, vol. 67, no. 3, s. 667–704.

⁴⁴ C. Grund, N. Westergård-Nielsen, *op.cit.*

⁴⁵ F. Kunze, S. Boehm, H. Bruch, *Age...*, *op.cit.*

- Cannella A.A., Park J.-H., Lin H.-U., *Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation and Environmental Uncertainty*, "Academy of Management Journal" 2008, vol. 51, no. 4, s. 768–784.
- Cho S., Mor Barak M.E., *Understanding of Diversity and Inclusion in a Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance among Korean Employees*, "Administration in Social Work" 2008, vol. 32, no. 4, s. 100–126.
- Combs J.G., Crook T.R., Shook C.L., *The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research*, "Research Methodology in Strategy and Management" 2005, vol. 2, no. 5, s. 259–286.
- Gibbons R., Waldman M., *Enriching a Theory of Wage and Promotion Dynamics Inside Firms*, "Journal of Labor Economics" 2006, vol. 24, no. 1, s. 59–108.
- Goll I., Sambharya R.B., Tucci L.A., *Top Management Team Composition, Corporate Ideology, and Firm Performance*, "MIR: Management International Review" 2001, s. 109–129.
- Grund C., Westergård-Nielsen N., *Age Structure of the Workforce and Firm Performance*, "International Journal of Manpower" 2008, vol. 29, no. 5, s. 410–422.
- Hamann D.R., *Optimized Norm-conserving Vanderbilt Pseudopotentials*, "Physical Review B" 2013, vol. 88, no. 8, s. 85–117.
- Harrison D.A., Klein K.J., *What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 4, s. 1199–1228.
- Horwitz S.K., Horwitz I.B., *The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-analytic Review of Team Demography*, "Journal of Management" 2007, vol. 33, no. 6, s. 987–1015.
- Imose R.A., Finkelstein L.M., *A Multilevel Theoretical Framework Integrating Diversity and Emotional Labor*, "Group & Organization Management" 2018, vol. 43, no. 5, s. 718–751.
- Kilduff M., Angelmar R., Mehra A., *Top Management-team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions*, "Organization Science" 2000, vol. 11, no. 1, s. 21–34.
- Komp-Leukkunen K., *Capturing the Diversity of Working Age Life-courses: A European Perspective on Cohorts Born before 1945*, "PloS One" 2019, vol. 14, no. 2, s. 53–59.
- Kunze F., Boehm S.A., Bruch H., *Age Diversity, Age Discrimination Climate and Performance Consequences – a Cross Organizational Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2011, vol. 32, no. 2, s. 264–290.
- Kunze F., Boehm S., Bruch H., *Age, Resistance to Change, and Job Performance*, "Journal of Managerial Psychology" 2013, vol. 28, no. 7/8, s. 741–760.
- Maltz A.C., Shenhar A.J., Reilly R.R., *Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures*, "Long Range Planning" 2003, vol. 36, no. 2, s. 187–204.
- Murphy G.B., Trailer J.W., Hill R.C., *Measuring Performance in Entrepreneurship Research*, "Journal of Business Research" 1996, vol. 36, no. 1, s. 15–23.
- Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, "Studia Ekonomiczne" 2015, nr 230, s. 13–25.
- Richard O.C., Shelor R.M., *Linking Top Management Team Age Heterogeneity to Firm Performance: Juxtaposing Two Mid-range Theories*, "International Journal of Human Resource Management" 2002, vol. 13, no. 6, s. 958–974.
- Rowe W.G., Morrow Jr.J.L., *A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Market, and Subjective Measures*, "Canadian Journal of Administrative Sciences" 1999, vol. 16, no. 1, s. 58–71.

- Seong J.Y., Kristof-Brown A.L., Park W.W., Hong D.S., Shin Y., *Person-group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level*, "Journal of Management" 2015, vol. 41, no. 4, s. 1184–1213.
- Steffens N.K., Shemla M., Wegge J., Diestel S., *Organizational Tenure and Employee Performance: A Multilevel Analysis*, "Group & Organization Management" 2014, vol. 39, no. 6, s. 664–690.
- Taylor R., *The Political Prophecy in England*, Columbia University Press, New York 1911, vol. 3.
- Wei L.Q., Lau C.M., Young M.N., Wang Z., *The Impact of Top Management Team Demography on Firm Performance in China*, "Asian Business & Management" 2005, vol. 4, no. 3, s. 227–250.
- Woo C.Y., Willard G., *Performance Representation in Business Policy Research: Discussion and Recommendation*, "Paper Presented at the Academy of Management Annual Conference", Dallas, Texas 1983.
- van Dijk H., van Engen M.L., *A Status Perspective on the Consequences of Work Group Diversity*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2013, vol. 86, no. 2, s. 223–241.

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Teresa Kupczyk*

1.3

Nierówności płci w pracy a zrównoważony rozwój przedsiębiorstw

Streszczenie

Cel główny opracowania to identyfikacja, analiza i diagnoza nierówności płci w pracy i ich związków ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw. Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe na podstawie kwestionariusza ankiety. Zastosowano dobór celowy próby. Analizie poddano opinie 142 pracowników na temat doznawanych przez nich nierówności ze względu na płeć w pracy. Rozpoznaniu poddano także ich ocenę, na ile w Polsce występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” i „władza”. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach rangowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem U Manna-Whitneya (gdy $k = 2$) oraz Kruskala-Wallisa (gdy $k > 2$). Dodatkowo przeprowadzono test trendu Jonckheere-Terpstra oraz analizę *post hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach jakościowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem zależności chi kwadrat. Związki pomiędzy zmiennymi „doznawane przejawy nierówności ze względu na płeć w pracy” a skalami „stopień zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa” analizowano, szacując współczynniki korelacji rangowych Spearmana. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne na poziomie $p < 0,01$. Rozpoznano istniejące istotne różnice w odpowiedziach badanych z punktu widzenia kryterium płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, uzyskiwanego wynagrodzenia, poziomu zaufania pracownika do pracodawcy, wielkości przedsiębiorstwa, jego czasu funkcjonowania na rynku, zrównoważonego

* Akademia Wojsk Lądowych im. generała Tadeusza Kościuszki, ORCID: 0000-0003-0361-2128

rozwoju i osiągniętych wyników. Ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy doznawanymi przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a stopniem zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa, co pozwoliło sformułować wniosek, że im wyższa ocena dyskryminacji płciowej, tym niższa ocena zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa. Analogicznie ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a oceną zaufania do pracodawcy.

Słowa kluczowe: równość płci, praca, władza, zaufanie, zrównoważony rozwój

Gender Inequalities at Work vs. Sustainable Development of Enterprises

Abstract

The main objective of the study was to identify, analyse and diagnose gender inequalities at work and their correlation with enterprises' sustainable development. A quantitative-qualitative research was held based on a questionnaire. A targeted sample selection was applied. The analysis covered opinions of 142 employees concerning gender inequalities at work they had experienced. The research concerned also their assessment of gender equality in Poland in such areas as "work" and "power". Answers provided in scales in relation to the criteria variables were analysed with Mann-Whitney U test (with $k=2$) and Kruskal-Wallis test (with $k>2$). Further, the data were analysed with Jonckheere-Terpstra trend test and post-hoc analysis using Dunn's test with Bonferroni's correction. The results on qualitative scales in relation to criteria variables were analysed with χ^2 correlation test. Correlations between variables "experienced symptoms of gender inequality at work" vs. "level of sustainability and the enterprise's operations" were analysed using Spearman's rank correlation coefficients. Significance was defined as probability of $p<0.05$ and high significance: $p<0.01$. Significant differences in the respondents' answers were identified with respect to such criteria as gender, age, education level, position, remuneration, level of trust for the employer, company size, time of its operations at the market, sustainable development and achieved results. A highly significant negative correlation was found between the experienced symptoms of gender inequality at work and level of sustainability of the company's operations, leading to a conclusion that higher assessment of gender discrimination correlated with lower assessment of the enterprise's sustainability. Similarly, a highly significant negative correlation was found between symptoms of gender inequality at work and assessment of trust for the employer.

Keywords: gender equality, work, power, trust, sustainable development

Wprowadzenie

Równość płci (*gender equality*) jest piątym z 17 celów Zrównoważonego Rozwoju przewidzianym do realizacji w perspektywie roku 2030¹. Problematyka ta jest niezmiernie ważna z punktu widzenia nie tylko sprawiedliwości społecznej, ale także aspektów ekonomicznych i zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Współcześnie od przedsiębiorstw oczekuje się społecznej odpowiedzialności na poziomie firmy odpowiedzialnej 4.0, w której wzrost przychodów i generowanie zysku uznaje się za kwestie równie istotne co dbałość o swoje otoczenie i interesariuszy. Zgodnie z tym trendem organizacje muszą zatem robić więcej, niż zakładają ich oficjalna misja czy realizowane programy socjalne, nauczyć się działać mądrze i etycznie, ukierunkować się na człowieka². Warto dodać, że napięcia, które spowodowały powstanie firmy odpowiedzialnej 4.0, znajdują odzwierciedlenie w problemach dotyczących pracy, środowiska i społeczności na całym świecie. Dlatego też działy HR w 2020 r. będą dążyły w większym stopniu do likwidacji różnic wynikających z płci lub ras³. Wydaje się, że takie działania są uzasadnione, bowiem nierówności płci negatywnie wpływają na rozwój gospodarczy, rynek pracy i organizacje⁴. Z drugiej strony poprawa równości płci może przynieść liczne korzyści. Spośród firm działających w modelu biznesu odpowiedzialnego 4.0 74% odnotowało

¹ United Nations, *The Sustainable Development Goals Report 2017, 17 Goals to Transform Our World*, New York 2017, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

² Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019 Polska, Prowadzenie firmy odpowiedzialnej: zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi. Analiza polskich wyników badania*, 2019.

³ Russellbedford, *Trendy w Human Resources na 2020 rok*, 2020, <https://www.russellbedford.pl/aktualnosci/twoja-firma/item/1613-trendy-w-human-resources-na-2020-rok.html>

⁴ S. Steinmetz, *The Contextual Challenges of Occupational Sex Segregation. Deciphering Cross-National Differences in Europe*, VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012; D.W.S. Renwick, T. Redman, S. Maguire, *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2013, vol. 15, no. 1, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. (dostęp: 15.10.2019); T. Sparreboom, *Gender Equality, Part-time Work and Segregation in Europe*, „International Labour Review” 2014, no. 153, no. 2, s. 245–268; T. Galpin, J.L. Whittington, G. Bell, *Is your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability*, Emerald Group Publishing Limited, 2015, vol. 15, no. 1, s. 1–17; P. Polman, C.B. Bhattacharya, *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, „Stanford Social Innovation Review” 2016, https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business; P. Polman, C.B. Bhattacharya, *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, „Stanford Social Innovation Review” 2016, https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business; Cone Communications, *Employee Engagement Study*, Boston 2016, <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study>; Global Challenge Insight Report, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, 2016, http://www.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf; Deloitte, *Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018*, 2018; T. Kupczyk, *Zarządzanie różnorodnością płci i wynikające z niego korzyści wobec nierówności kobiet i mężczyzn oraz braków na rynku pracy*, w: red. S. Przytuła, *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 117–131.

większy wzrost działalności, liczony według przychodów, w 2019 r. niż w 2018 r.⁵. Obliczono, że poprawa stanu równouprawnienia płci w Unii Europejskiej do 2050 r. mogłaby doprowadzić do wzrostu PKB (UE) na mieszkańca o od 6,1 p.p. do 9,6 p.p., co stanowi od 1,95 do 3,15 bln EUR⁶. Problematyka ta wydaje się bardzo ważna w dobie niedoborów kompetencyjnych na rynku pracy⁷, bowiem kobiety są w rzeczywistości jednym z największych źródeł niewykorzystanej siły roboczej. Współczynnik aktywności zawodowej⁸ kobiet w 2018 r. na świecie wyniósł 48%, a mężczyzn 75%⁹. Wskaźnik zatrudnienia¹⁰ kobiet (25–64 lata) z wyższym wykształceniem w krajach OECD w 2019 r. wyniósł 81%, a mężczyzn 89%¹¹. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że różnice te mogą wynikać także z różnego wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn w różnych krajach OECD.

Niestety istniejące nierówności płci są przez część społeczeństwa niedostrzegane lub ignorowane. W istotnie większym stopniu dotyczy to mężczyzn niż kobiet¹². Mimo że wciąż toczy się debata ukierunkowana na nierówności płci w organizacji, brakuje badań określających, jak sami pracownicy oceniają sytuację zarówno w kwestii doświadczanych nierówności płci, jak zrównoważonego rozwoju ich organizacji, a także występujących między nimi związków. Dlatego też celem głównym opracowania były identyfikacja, analiza i diagnoza nierówności płci w pracy w ocenie pracowników oraz ich związków ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw.

⁵ Deloitte, *Global Human Capital Trends 2019*, 2019, s. 11, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html>

⁶ EIGE, *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Report on the Empirical Application of the Model*, European Institute for Gender Equality, 2017.

⁷ ManpowerGroup, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2020/01/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL.pdf

⁸ Współczynnik aktywności zawodowej jest to procentowy udział aktywnych zawodowo (ogółem lub danej grupy, wyróżnianej m.in. ze względu na wiek, poziom wykształcenia, stan cywilny) w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej, GUS, 2008, s. 21.

⁹ World Employment and Social Outlook, *Trends 2019*, 2019.

¹⁰ Wskaźnik zatrudnienia oblicza się jako procentowy udział pracujących (ogółem lub danej grupy) w liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej (ogółem lub danej grupy), GUS, 2008, s. 21.

¹¹ OECD, *Education at a Glance 2019*, OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>

¹² L. Brannon, *Gender Stereotypes: Masculinity and Femininity*, 2000, s. 159–185, http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Brannon/Brannon_ch07.pdf; S. Dilli, A. Rijpma, S.G. Carmichael, *Achieving Gender Equality: Development versus Historical Legacies*, "CESifo Economic Studies" 2015, vol. 61, no. 1, s. 301–334; I. Kiaušienė, D. Štreimikienė, D. Grundey, *On Gender Stereotyping and Employment Asymmetries*, "Economics & Sociology" 2011, vol. 4, no. 2, s. 84–97; T. Kupczyk, J. Kubicka, A. Szymańska, *Women's Equality in Families, on the Labour Market and in Management in Poland in Young People's Opinions – Assessment of the Current Situation and Perspectives*, "Journal of Academic Perspectives" 2016, no. 4, s. 1–13.

Nierówności płci na rynku pracy a zrównoważony rozwój – ocena sytuacji

Analiza statystyk wskazuje, że nadal nie ma równości płci na rynku pracy, choć sytuacja w większości krajów się poprawia. Miarą istniejących nierówności płci są wskaźniki pozwalające dokonać międzynarodowych porównań. Globalny wskaźnik równości (Global Gender Gap) jest na poziomie 0,686 (1 oznacza równość płci), co oznacza, że kobiety nie są traktowane na równi z mężczyznami w takich obszarach jak: udział w życiu ekonomicznym, dostęp do edukacji, dostęp do zdrowia i aktywny udział w życiu politycznym. Najlepszy wskaźnik osiągnęła Finlandia (0,877), podczas gdy Polska (0,736) zajęła 40. pozycję na 153 kraje. Globalny wskaźnik równości w 2020 r., dotyczący udziału w życiu ekonomicznym, wyniósł 0,578, a dla Polski 0,711. Obliczono, że przy obecnym tempie zmian uzyskanie równości pomiędzy kobietami i mężczyznami pod względem udziału w życiu ekonomicznym zajmie na świecie 257 lat (w porównaniu z 202 latami wg danych w/w raporcie z 2019 r.). Najgorzej się przedstawia sytuacja w zakresie równości płci w polityce. Wskaźnik na poziomie globalnym wyniósł 0,247, a w Polsce 0,256¹⁵. Innym przejawem nierówności płci jest wysokość wynagrodzeń. W 2019 r. kobiety zarabiały 79 centów na każdego dolara zarobionego przez mężczyzn¹⁴. Niekorzystnie prezentują się także statystyki dotyczące równości płci w Unii Europejskiej (UE), gdzie wykorzystuje się wskaźnik Gender Equality Index. Wyniósł on dla UE 67,4 (100 oznacza równość płci), a dla Polski 55,2. Warto podkreślić, że w 2019 r. Polska spadła o sześć miejsc i na 28 krajów członkowskich UE zajęła 24. lokatę. Niekorzystnie prezentuje się w Polsce wskaźnik równości płci w obszarze „praca” wynoszący 67, w UE 72. Najgorzej wygląda sytuacja w obszarze „władza”, gdzie wskaźnik dla Polski osiągnął wynik 29,1, w UE 51,9¹⁵. Raport pokazuje, że w przyszłości największym wyzwaniem uniemożliwiającym zlikwidowanie różnic między kobietami i mężczyznami będzie niedostateczna reprezentacja kobiet na nowych stanowiskach, związanych z Przemysłem 4.0. W chmurze tylko 12% specjalistów to kobiety. Podobnie w inżynierii, danych i sztucznej inteligencji udziały wynoszą odpowiednio: kobiety 15%, a mężczyźni 26%¹⁶. Konieczne wydaje się zatem lepsze przygotowanie kobiet w kwestii zdobycia kompetencji/przekwalifikowania celem sprostanania wyzwaniom i skorzystania z możliwości czwartej rewolucji przemysłowej.

¹⁵ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

¹⁴ Payscale, *The State of The Gender Pay Gap 2019*, <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap>

¹⁵ EIGE, *Gender Equality Index 2019*, European Institute for Gender Equality, 2019, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>

¹⁶ Deloitte, *Global ...*, *op.cit.*

Najnowsze statystyki, ujęte w tzw. tablicy WiD (*Women in Digital Scoreboard*) wskazują, że rośnie przepaść między uczestnictwem mężczyzn i kobiet w sektorze cyfrowym w edukacji, karierze i przedsiębiorczości. Spośród absolwentów szkół wyższych w 2019 r. w Unii Europejskiej 57% to kobiety. Natomiast wśród osób, które ukończyły studia w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych kobiety stanowiły tylko 24,9%. Jeszcze mniej kobiet rozpoczyna pracę w tym sektorze. Co niepokojące, sytuacja się pogarsza. Kobiety w 2019 r. stanowiły 13% (w 2011 r. 15%) wykształconych i zatrudnionych pracowników ICT¹⁷.

Innym wskaźnikiem pozwalającym ocenić sytuację w zakresie równości płci jest klasyfikacja SDG Dashboard, charakteryzująca stan realizacji poszczególnych celów Zrównoważonego rozwoju do 2030, w tym celu piątego „równość płci”. Wskaźnik realizacji wszystkich 17 celów Zrównoważonego rozwoju w Polsce wyniósł 75,9 (100 oznacza realizację celów). Wynik ten pozwolił Polsce zająć 29. miejsce w rankingu SDG Dashboard¹⁸ na 162 sklasyfikowane kraje. W zakresie realizacji celu 5, dotyczącego równości płci, Polska osiągnęła wskaźnik na poziomie 71,1, a więc poniżej realizacji pozostałych celów¹⁹. Wynik ten sklasyfikowano jako „umiarkowanie rosnący, niewystarczający do osiągnięcia celu”. Nie jest on najgorszy, ale z pewnością niesatysfakcjonujący. Przedstawione dane upoważniają zatem do wyciągnięcia wniosku, że na świecie, w Unii Europejskiej i w Polsce nie ma równości płci, a kobiety doznają licznych przejawów nierówności. Oczywiście trzeba podkreślić, że zaprezentowane wskaźniki globalne pozwalają monitorować postępy w realizacji celów zrównoważonego rozwoju w kraju i na świecie, natomiast nie umożliwiają dokonania pomiaru wpływu przedsiębiorstw na zrównoważony rozwój. A zatem trudno jest ocenić na podstawie weryfikowalnych i porównywalnych danych, czy dane przedsiębiorstwo działa w sposób zrównoważony. Oferowane są przedsiębiorstwom pewne rozwiązania, np. takie jak Barometr wpływu²⁰, służący mierzeniu wpływu biznesu na realizację Agendy 2030 w Polsce. Narzędzie to pozwala na dokonanie pewnej oceny sytuacji we wdrażaniu priorytetowych Celów Zrównoważonego Rozwoju oraz wskazać obszary wymagające podjęcia działań naprawczych. Nie można jednak jeszcze tego rozwiązania uznać za w pełni wiarygodne i rzetelne źródło do dokonywania porównań. Innym możliwym do wykorzystania rozwiązaniem jest ocena sytuacji dokonywana przez pracowników. Choć jest subiektywna, daje pewien obraz sytuacji. Cele zrównoważonego rozwoju zawierają,

¹⁷ European Union, *Women in Digital Scoreboard 2019*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/women-digital-scoreboard-2019-country-reports>

¹⁸ <https://dashboards.sdgindex.org/#/>

¹⁹ Bertelsmann Stiftung, *Sustainable Development Report 2019, Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*, 2019.

²⁰ *Barometr wpływu, Narzędzie do mierzenia wpływu biznesu na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*, 2019, <https://kampania17celow.pl/barometrwpływu/>

oprócz ochrony środowiska, takie zadania jak promowanie dobrobytu i sprawiedliwości, pełnego i produktywnego zatrudnienia, godnej pracy dla wszystkich ludzi, uczenia się przez całe życie i osiągnięcia równości płci. W efekcie pracownicy zaczynają dostrzegać, że nie chodzi tylko o poprawę środowiska naturalnego, ale także o wiele kwestii, które ich bezpośrednio dotyczą. Mając na względzie obecną sytuację na rynku pracy, braki talentów i znaczenie dobrego wizerunku pracodawcy, wspomniana ocena sytuacji dokonywana przez pracowników nabiera większego znaczenia. W tym zakresie warto było poddać tę kwestię pogłębionej analizie.

Przegląd literatury przedmiotu

Wyrównywanie różnic płci stanowi jeden z trendów HR w 2020 r. W wielu krajach różnice między mężczyznami i kobietami w miejscu pracy są wciąż duże. 2020 rok będzie sprzyjał bardziej agresywnym działaniom mającym na celu zmniejszanie tych różnic, co jest spowodowane tym, że miękkie podejście wydaje się nie działać. Przykładowo Uniwersytet w Eindhoven ogłosił, że wolne stanowiska dla nauczycieli akademickich są na razie otwarte wyłącznie dla kobiet²¹. W 2020 roku, jak we wszystkich niemal dziedzinach życia i branżach rynku, zauważymy nakierowanie na ochronę przyrody. Firmy zostaną zobligowane prawnie do działań w tym zakresie, np. poprzez system BDO (baza danych odpadowych), będą też reagować na powszechne inicjatywy np. ruchu klimatycznego. Można zatem przypuszczać, że i realizacja V celu Zrównoważonego Rozwoju, czyli równości płci, znajdzie szerszą implementację w życiu organizacji. Niemniej trzeba uwzględnić fakt, że wielu pracowników nie utożsamia zrównoważonego rozwoju z wyrównywaniem szans płci. Wielu z nich nie zna 17 celów Zrównoważonego Rozwoju przewidzianych do realizacji do 2030 r. Średnio jedna trzecia populacji europejskiej słyszała o celach zrównoważonego rozwoju, ale tylko co dziesiąty Europejczyk potrafi je wymienić²². Pomimo tego zdecydowana większość pracowników chciałaby, aby przedsiębiorstwo, które ich zatrudnia, działało w sposób zrównoważony²³. Oczekują, że firma będzie unikać negatywnego wpływu organizacji na środowisko (59%), wspierać projekty charytatywne i społeczne (44%), redukować działania zagrażające podstawowym prawom człowieka (36%) i rozwiązywać problemy na tle rasistowskim (27%)²⁴. Szczegółne

²¹ Russellbedford, *op.cit.*

²² United Nations, *op.cit.*

²³ J. Kubicka, T. Kupczyk, *Employees' Expectations and Their Perception of Benefits of Companies' Sustainable Development*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 10, cz. 2, s. 301–310.

²⁴ GlobeScan Radar, *CSR Expectations and Performance. In a Fas Changing Word, Context is Everything*, GlobeScan Incorporated, 2015, https://globescan.com/wpcontent/uploads/2017/07/GlobeScan_Radar2015_CSR_Expectations_Performance.pdf

oczekiwania kierowane są w stronę przedsiębiorstw branży technologicznej. Aż 83% badanych żąda zaprzestania prowadzenia przez nich działań, które szkodzą klientom lub pracownikom²⁵. Inne badania wskazują, że 74% pracowników deklaruje zaangażowanie w pracę tylko wtedy, gdy umożliwi ona wywieranie pozytywnego wpływu na społeczność lokalną i środowisko naturalne. Okazało się też, że 58% badanych podczas poszukiwania nowego pracodawcy interesuje się jego społecznym i środowiskowym zaangażowaniem i nie podjęłoby pracy dla firmy, która nie realizuje społecznie odpowiedzialnej polityki rozwoju²⁶. Przeprowadzone w 2017 r. badania ujawniły, że ponad 90% pytanym pracowników zadeklarowało chęć pracy dla firmy, która działa w sposób bardziej zrównoważony, a 30% z nich podjęłoby się pracy w takiej firmie nawet, gdyby się to wiązało z utratą części wynagrodzenia²⁷. Kiedy zapytano pracowników, jakie zmiany powinny być wprowadzone w zarządzaniu, 39% z nich wymieniło konieczność wdrożenia zrównoważonego rozwoju, minimalizującego negatywny wpływ przedsiębiorstwa na środowisko naturalne i człowieka²⁸. Może to wskazywać, że poziom wdrożenia takich rozwiązań w Polsce jest nadal zbyt mały. Raport z monitoringu społecznej odpowiedzialności największych polskich firm wskazuje, że wiele z nich odnosi się do CSR w sposób wybiórczy i fragmentaryczny lub wcale²⁹. Nadal głównym czynnikiem wdrażania SDGs przez przedsiębiorstwa są korzyści wizerunkowe (61%), a pozyskiwanie talentów, budowanie zaangażowania i przeciwdziałanie odejściu pracowników jest czynnikiem wymienianym dopiero na piątym miejscu (30%)³⁰. Może to wskazywać, że dokonywana przez pracowników ocena postępów w zakresie zrównoważonego rozwoju organizacji ma dla przedsiębiorstw mniejsze znaczenie.

Metodyka badań

W przeprowadzonych badaniach wykorzystano dwie metody: analizę i krytykę piśmiennictwa oraz metodę sondażu diagnostycznego z zastosowaniem techniki w postaci ankiety. Służyły one weryfikacji postawionych hipotez oraz udzieleniu odpowiedzi

²⁵ Edelman, *Edelman Trust Barometer: Global Report*, 2018.

²⁶ Cone Communications, *op.cit.*

²⁷ J. Kubicka, *Employees' Preferences Concerning Employment at Sustainable Enterprises*, 6th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, SCMiMD, Mysore 2017, India.

²⁸ T. Kupczyk, D. Wasilewski, A. Mackiewicz, *Pożądane kierunki zmian funkcji personalnej w przedsiębiorstwach w opinii pracowników*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018 nr 511, s. 132–143.

²⁹ G. Piskalski, *Raport z monitoringu społecznej odpowiedzialności największych polskich firm. Teoria a praktyka*, Fundacja Centrum, CSR.PL, Warszawa 2015.

³⁰ BSR, *The State of Sustainable Business 2019*, Globe Scan, 2019, <https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/11/BSR-GlobeScan-State-of-Sustainable-BusinessSurvey-FinalReport-12Nov2019.pdf>

na postawione pytania badawcze. Przedmiotem badań były nierówności płci i zrównoważony rozwój przedsiębiorstw, a także występujące między nimi zależności. Prowadzone badania wymagały dokonania ustaleń terminologicznych. Równe traktowanie osób należących do różnych płci wiązano z ekonomicznym oraz socjalnym wymiarem praw człowieka i było rozumiane jako jednakowość traktowania kobiet i mężczyzn, a także brak różnicowania ze względu na płeć we wszystkich przejawach życia społecznego. Zasadę równości płci definiowano jako stan, w którym kobietom i mężczyznom przypisuje się taką samą wartość społeczną, równe prawa i obowiązki, a także równy dostęp do zasobów społecznych (np. rynku pracy).

Zrównoważony rozwój to rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałość podstawowych procesów przyrodniczych w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń. Przedsiębiorstwo działające w sposób zrównoważony definiowano jako takie, które ogranicza szkodliwość prowadzonej działalności na środowisko naturalne oraz działa na rzecz pracowników i innych inicjatyw społecznych. Badania zrealizowano w 2018 r. Zastosowano dobór celowy, bowiem dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi pozwala on wyeksponować i lepiej rozpoznać zjawiska czy procesy będące przedmiotem badania³¹. Rozmiar próby ustalono za pomocą oprogramowania G*Power³². W ramach Wilcoxon-Mann-Whitney test (dla dwóch grup), aby uzyskać moc 0,90 (0.9007737) przy: $\alpha = 0,05$, Effect size $d = 0.6782266$, critical $t = 1.9862068$, przewidywana liczebność próby wyniosła 98, co najmniej 49 osób w każdej grupie. Badanie przeprowadzono na próbie 142 osób, 53 mężczyzn i 89 kobiet. Badania miały na celu znalezienie odpowiedzi na postawione problemy badawcze, które przybrały postać następujących pytań:

- P1. Czy pracownicy doznali ostatnio jakichś przejawów nierówności w pracy ze względu na płeć?
- P2. Na ile występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” w Polsce (udział w rynku pracy, segregacja, jakość pracy, warunki zatrudnienia)?
- P3. Czy istnieją istotne związki pomiędzy równością płci a zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw?

³¹ M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000; P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.

³² F. Faul, E. Erdfelder, A.-G. Lang, A. Buchner, *G*Power 3: A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences*, "Behavior Research Methods" 2007, no. 39, s. 175–191.

Poziom nierówności płci badani oceniali w skali 1–5, gdzie 1 – nigdy nie doznałem/am nierówności, 5 – doznałem/am bardzo wielu nierówności. Należy oczywiście wziąć pod uwagę fakt, że kolejne rangi w odniesieniu do poziomu nierówności płci (1–5) oznaczają jedynie porządek zachodzący między pomiarami, a nie wielkość różnic między nimi. Pozwoliło to porównać wartości i stwierdzić, o ile są one większe lub mniejsze od siebie nawzajem. Przy ocenie, na ile w ich kraju występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” badani posługiwali się skalą 1–100 (0 oznacza brak równości, 100 oznacza równość). Próbę badawczą dobrano w sposób celowy, głównie ze względu na możliwości zrealizowania badań, bowiem czas na ich wykonanie był krótki. Dobór celowy, dzięki zawężeniu liczby badanych przypadków i minimalizowaniu różnic między nimi, pozwolił wyeksponować oraz lepiej rozpoznać badane zjawiska i zależności będące przedmiotem badania³³. Do prowadzenia badań wykorzystano techniki CATI i CAWI. W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto poniższe hipotezy:

H1: *Pracownicy doznają nierówności w miejscu pracy ze względu na płeć.*

H2: *W Polsce występują nierówności szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” (udział w rynku pracy, segregacja, jakość pracy, warunki zatrudnienia).*

H3: *Im pracownicy doznają więcej nierówności płci w pracy, tym niżej oceniają poziom zrównoważenia działalności ich przedsiębiorstw.*

Wykorzystano procedury badawcze, stosowane w ujęciu nomotetycznym, które jest ukierunkowane na zjawiska powtarzalne, a zatem na odkrywanie i formułowanie ogólnych praw, wykrycie podobieństw, uniwersalnych reguł i prawidłowości rządzących badanymi zjawiskami. Pozwoliło to na wykorzystanie statystycznych metod wnioskowania o własnościach badanych obiektów. Dało to też możliwości replikowania prowadzonych badań w przyszłości oraz weryfikowania otrzymanych rezultatów i sformułowanych wniosków.

Rozpoznano istniejące istotne różnice w odpowiedziach badanych z punktu widzenia kryterium płci, wieku, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, uzyskiwanego wynagrodzenia, poziomu zaufania pracownika do pracodawcy, wielkości przedsiębiorstwa i jego czasu funkcjonowania na rynku. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach rangowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem U Manna-Whitneya (gdy $k = 2$) oraz Kruskala-Wallisa (gdy $k > 2$). Dodatkowo przeprowadzono test trendu Jonckheere-Terpstra i analizę *post hoc* testem Dunna z poprawką Bonferroniego. Wyniki odpowiedzi udzielanych na skalach jakościowych w zależności od zmiennych grupujących analizowano testem zależności chi kwadrat. Związki pomiędzy zmiennymi „doznawane przejawy nierówności ze względu na płeć w pracy” a skalami „stopień

³³ Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa” oraz „poczucie zaufania do pracodawcy” analizowano, szacując współczynniki korelacji rangowych Spearmana. Za istotne przyjęto prawdopodobieństwo testowe na poziomie $p < 0,05$, a za wysoce istotne na poziomie $p < 0,01$. Analizy statystyczne przeprowadzono za pomocą pakietu statystycznego PQStat wersja 1.6.4.122.

Wyniki badań

Przeprowadzone badania wskazują na podstawie opinii badanych, że doznają oni nierówności płci w pracy, które oszacowano na poziomie 2,13 (w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności). Częściej dotyczy to kobiet (2,59) niż mężczyzn (1,66). Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od płci różni się wysoce istotnie ($p < 0,01$; $p = 0,0011$), co prezentuje tabela 1.3.1. Może to wskazywać, że kobiety doznają znacznie większych nierówności w miejscu pracy niż mężczyźni.

Tabela 1.3.1.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od płci* (oceniało poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności)

	Płeć	
	Kobiety	Mężczyźni
Średnia arytmetyczna	2,59	1,66
Statystyka Z	3,2664	
Wartość p	0,0011	

* oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności

Źródło: badania własne.

Częściej na doznawane nierówności w pracy wskazują osoby starsze, w wieku powyżej 50 lat, choć różnice w grupach wiekowych: mniej niż 35 lat, 35–50 i więcej niż 50 lat okazały się nieistotne statystycznie ($p > 0,05$; $p = 0,4379$). Wyniki prezentuje tabela 1.3.2.

Najwyższy poziom doznawanych nierówności zaobserwowano w średnich przedsiębiorstwach (2,4) i mikroprzedsiębiorstwach (2,35), w dalszej kolejności w dużych (2,17) i małych (2,11).

Jednak rozkład odpowiedzi nie różni się istotnie ($p > 0,05$; $p = 0,2262$) w zależności od wielkości firmy ani też czasu jej funkcjonowania na rynku ($p > 0,05$; $p = 0,7589$). Z analizy danych przedstawionych w tabeli 1.3.3 wynika, że częściej nierówności doznają osoby na najwyższych szczeblach zarządzania (2,84) i kierownicy liniowi (2,41), choć różnice w zależności od zajmowanego stanowiska okazały się nieistotne statystycznie ($p > 0,05$).

Tabela 1.3.2.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od wieku*

		Wiek		
		Mniej niż 35	35–50 lat	50+
Średnia arytmetyczna		2,14	2,16	3,0
Kruskala-Wallisa	Statystyka H	1,7448		
	Wartość p	0,4179		
Jonckheere-Terpstra	Statystyka Z	0,7758		
	Wartość p	0,4379		

* oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności

Źródło: badania własne.

Tabela 1.3.3.

Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od zajmowanego stanowiska*

		Zajmowane stanowisko			
		Pracownik	Kierownik liniowy	Specjalista	Menedżer najwyższego szczebla/właściciel
Średnia arytmetyczna		1,92	2,41	2,32	2,84
Kruskala-Wallisa	Statystyka H	4,2016			
	Wartość p	0,2405			
Jonckheere-Terpstra	Statystyka Z	1,7390			
	Wartość p	0,0820			

* oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności

Źródło: badania własne.

Poproszono badanych o ocenę, na ile w Polsce występuje równość szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca” określającym udział w rynku pracy, segregację, jakość pracy i warunki zatrudnienia. Użyto skali 1–100 (0 oznacza brak równości, 100 oznacza rów-

ność). Największe nierówności dostrzegały osoby w wieku powyżej 50 lat (41,2), następnie te w wieku 35–50 lat (45,4), w najmniejszym stopniu osoby poniżej 35 lat (49,4). Mimo różnic w ocenie okazały się one nieistotne statystycznie w zależności od wieku ($p > 0,05$; $p = 0,0257$), choć trend testu Jonckheere-Terpstra okazał się istotny ($p < 0,05$). Uprawione wydaje się zatem stwierdzenie, że wraz z wiekiem ocena nierówności w obszarze „praca” wzrasta. Zaobserwowano istotne statystycznie różnice w odpowiedziach pomiędzy kobietami i mężczyznami ($p < 0,05$; $p = 0,0269$). Mężczyźni oceniają istotnie lepiej sytuację niż kobiety, co oznacza, że nie dostrzegają istniejących nierówności płci w obszarze „praca” lub je ignorują. Natomiast rozkład odpowiedzi nie różni się istotnie w zależności od wykształcenia badanych ($p > 0,05$; $p = 0,5780$), zajmowanego stanowiska ($p > 0,05$, 0,1464), zarobków ($p > 0,05$; $p = 0,3019$), wielkości firmy, w której pracuje badany ($p > 0,05$; $p = 0,2262$) ani też długości okresu funkcjonowania firmy na rynku ($p > 0,05$; $p = 0,0548$). Poproszono badanych o ocenę, na ile przedsiębiorstwo, w którym pracują, jest zrównoważone, czyli ogranicza szkodliwość prowadzonej działalności na środowisko naturalne oraz działa na rzecz pracowników i innych inicjatyw społecznych. W skali 1–5 ocenili je na 3,16, czyli na średnim poziomie (kobiety 3,10, a mężczyźni 3,47). Rozkład odpowiedzi na pytanie „Oceń, w jakim stopniu działalność przedsiębiorstwa, w którym pracujesz, jest zrównoważona?” różnił się istotnie ($p < 0,05$; $p = 0,0380$) w zależności od płci, czyli oceny są wyższe w grupie mężczyzn. Można zatem sformułować wniosek, że mężczyźni dostrzegają w mniejszym stopniu szkodliwość prowadzonej działalności ich przedsiębiorstw dla środowiska naturalnego, pracowników i innych inicjatyw społecznych. Ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy doznawanymi przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a oceną stopnia zrównoważenia działalności przedsiębiorstwa ($p < 0,01$; $p = 0,0063$). Uprawia to do stwierdzenia, że im pracownicy doznają więcej nierówności płci w pracy, tym niżej oceniają poziom zrównoważenia działalności swojego przedsiębiorstwa. Analogicznie ustalono wysoce istotny, ujemny związek pomiędzy przejawami nierówności ze względu na płeć w pracy a oceną zaufania do pracodawcy ($p < 0,01$; $p = 0,0033$). Oznacza to, że im większych nierówności płci doznają pracownicy, tym mają mniejsze zaufanie do pracodawcy.

Wnioski z badań

Całościowa analiza przeprowadzonych badań empirycznych pozwala na sformułowanie poniższych wniosków i postulatów:

1. Pracownicy doznają przejawów nierówności w miejscu pracy ze względu na płeć, przede wszystkim kobiety. Częściej dotyczy to osób starszych i na stanowiskach kierowniczych.

2. W ocenie pracowników w Polsce występują nierówności szans kobiet i mężczyzn w obszarze „praca”. Im pracownicy są starsi, tym ocena nierówności wzrasta. Mężczyźni dostrzegają w mniejszym stopniu istniejące nierówności płci niż kobiety lub je ignorują.
Z racji tego, że to mężczyźni zajmują większość stanowisk kierowniczych, mogą oni nie dostrzegać problemu i może to negatywnie wpłynąć na realizację piątego celu Strategii Zrównoważonego Rozwoju do 2030 r.
3. Im pracownicy doznają więcej nierówności płci w pracy, tym niżej oceniają poziom zrównoważenia działalności ich przedsiębiorstw. A zatem nieuprawnione okazało się stwierdzenie, że pracownicy nie w pełni wiążą nierówności płci ze zrównoważonym rozwojem przedsiębiorstw.
4. Im większych nierówności płci doznają pracownicy, tym mają mniejsze zaufanie do pracodawcy. W obecnej bardzo trudnej sytuacji na rynku pracy, gdzie 70% firm w Polsce zgłasza trudności w obsadzaniu miejsc pracy nowymi pracownikami (ManpowerGroup 2020) brak zaufania do pracodawcy może przynieść wiele negatywnych skutków i nie powinien być bagatelizowany.
5. Mężczyźni dostrzegają w mniejszym stopniu niż kobiety szkodliwość prowadzonej przez ich przedsiębiorstwa działalności dla środowiska naturalnego, pracowników i innych inicjatyw społecznych. Fakt ten powinien niepokoić, bowiem więcej mężczyzn zajmuje najwyższe stanowiska kierownicze, a zatem może to negatywnie wpływać na zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwami, ukierunkowane na zrównoważony rozwój przedsiębiorstw i ich społeczną odpowiedzialność.

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie stawianych hipotez H1-H3. Analiza prezentowanych statystyk dotyczących równości płci, jak i stanu wdrożenia celów Zrównoważonego rozwoju do 2030 r., a także uzyskanych wyników badań wskazuje w pewnym stopniu na niską skuteczność dotychczasowych działań na rzecz poprawy sytuacji. Może to oznaczać, że problemy nierówności płci, jak i zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw są nadal w środowiskach pracy w Polsce w niewystarczającym stopniu dostrzegane lub są bagatelizowane.

Prezentowane badania mają swoje ograniczenia polegające na tym, że opierano się w nich na opiniach i ocenie badanych, wynikających z obserwacji sytuacji w ich miejscu pracy. Były to zatem metody subiektywne. Warto pamiętać, że człowiek jako przedmiot badań charakteryzuje się określoną specyfiką³⁴, a w życiu społecznym prawidłowości,

³⁴ J.W.N. Watkins, *Wyjaśnienie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001; J.R. Sobczyk, *Pewne osobliwości nauki o zarządzaniu w świetle zasad metodologii pozytywizmu naukowego*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metodyki i techniki zarządzania*, C. Sikorski, T. Czaplą, M. Malarski (red.), Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.

sformułowane teorie mają ograniczoną czasem i miejscem siłę eksplanacyjną³⁵. Cenne byłoby kontynuowanie niniejszych badań w zakresie równości szans kobiet w pracy w warunkach gospodarki cyfrowej, w tym Przemysłu 4.0, Smart Factory 4.0 i sztucznej inteligencji. Wydaje się to konieczne, bowiem jak wskazują statystyki, kobiety w mniejszym stopniu kształcą się na kierunkach informatycznych i uczestniczą w gospodarce cyfrowej, co może doprowadzić do pogłębienia się nierówności kobiet i mężczyzn na przyszłym rynku pracy.

Bibliografia

- Barometr wpływu, Narzędzie do mierzenia wpływu biznesu na realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju w Polsce*, 2019, <https://kampania17celow.pl/barometrwpływu/> (dostęp: 5.01.2020).
- Bertelsmann Stiftung, *Sustainable Development Report 2019, Transformations to Achieve the Sustainable Development Goals*, 2019, https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_sustainable_development_report.pdf
- Brannon L., *Gender Stereotypes: Masculinity and Femininity*, 2000, s. 159–185, http://www.ablongman.com/partners_in_psych/PDFs/Brannon/Brannon_ch07.pdf (dostęp: 10.09.2019).
- BSR, *The State of Sustainable Business 2019*, Globe Scan, 2019, <https://globescan.com/wp-content/uploads/2019/11/BSR-GlobeScan-State-of-Sustainable-BusinessSurvey-FinalReport-12Nov2019.pdf>
- Cone Communications, *Employee Engagement Study*, Boston, 2016, <http://www.conecomm.com/research-blog/2016-employee-engagement-study> (dostęp: 15.11.2019).
- Deloitte, *Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018*, 2018.
- Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019 Polska, Prowadzenie firmy odpowiedzialnej: zmiana w zarządzaniu – człowiek w centrum uwagi. Analiza polskich wyników badania*, 2019.
- Deloitte, *Global Human Capital Trends 2019*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 5.01.2020).
- Dilli S., Rijpma A., Carmichael S.G., *Achieving Gender Equality: Development versus Historical Legacies*, "CESifo Economic Studies" 2015, vol. 61, no. 1, s. 301–334.
- Edelman, *Edelman Trust Barometer: Global Report*, 2018.
- EIGE, *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union. Report on the Empirical Application of the Model*, European Institute for Gender Equality, 2017, file:///C:/Users/teresa.kupczyk/Downloads/mh0217174enn_web.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- EIGE, *Gender Equality Index 2019*, European Institute for Gender Equality, 2019, <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019> (dostęp: 10.11.2019).
- European Union, *Women in Digital Scoreboard 2019*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/women-digital-scoreboard-2019-country-reports> (dostęp: 10.11.2019).
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań 2001.

³⁵ A. Szałkowski, *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997, s. 27.

- Faul F., Erdfelder E., Lang A.-G., Buchner A., G*Power 3: *A Flexible Statistical Power Analysis Program for the Social, Behavioral, and Biomedical Sciences*, "Behavior Research Methods" 2007, no. 39, s. 175–191.
- Galpin T., Whittington J.L., Bell G., *Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating a Culture of Sustainability*, Emerald Group Publishing Limited, 2015, vol. 15, no. 1, s. 1–17.
- Global Challenge Insight Report, *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum Switzerland, 2016, http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- GUS, *Zasady metodyczne statystyki rynku pracy i wynagrodzeń*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2008, s. 21. https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/Zasady_metodyczne_stat_rynk_u_pracy_i_wynagrodzen.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- Hammersley M., Atkinson P., *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000.
- Kiaušienė I., Štreimikienė D., Grundey D., *On Gender Stereotyping and Employment Assimetries*, "Economics & Sociology" 2011, vol. 4, no. 2, s. 84–97.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Kubicka J., *Employees' Preferences Concerning Employment at Sustainable Enterprises*, 6th International Conference on Managing Human Resources at the Workplace, SCMiMD, Mysore 2017, India.
- Kubicka J., Kupczyk T., *Employees' Expectations and Their Perception of Benefits of Companies' Sustainable Development*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 10, cz. 2, s. 301–310.
- Kupczyk T., *Zarządzanie różnorodnością płci i wynikające z niego korzyści wobec nierówności kobiet i mężczyzn oraz braków na rynku pracy*, w: S. Przytuła (red.), *Zarządzanie różnorodnością pracowników. Perspektywa globalnej mobilności i migracji*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 117–131.
- Kupczyk T., Kubicka J., Szymańska A., *Women's Equality in Families, on the Labour Market and in Management in Poland in Young People's Opinions – Assessment of the Current Situation and Perspectives*, "Journal of Academic Perspectives" 2016, no. 4, s. 1–13.
- ManpowerGroup, *Rozwiązanie problemu niedoboru talentów: dowiedz się, czego chcą pracownicy*, 2020, https://www.manpowergroup.pl/wpcontent/uploads/2020/01/Rozwiazanie_problemu_niedoboru_talentow_PL.pdf (dostęp: 10.11.2019).
- OECD, *Education at a Glance 2019*, OECD Indicators, OECD Publishing, Paris 2019, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Payscale, *The State of The Gender Pay Gap 2019*, <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap> (dostęp: 10.12.2019).
- Piskalski G., *Raport z monitoringu społecznej odpowiedzialności największych polskich firm. Teoria a praktyka*, Fundacja Centrum, CSR.PL, Warszawa 2015, https://www.dobroczyncaroku.pl/files/biblioteka/34_Spoleczna_odpowiedzialnosc%CC%81_biznesu_w_polskich_realiach_raport_Fundacji_CentrumCSR.PL.pdf (dostęp: 10.12.2019).
- Polman P., Bhattacharya C.B., *Engaging Employees to Create a Sustainable Business*, „Stanford Social Innovation Review”, 2016, https://ssir.org/articles/entry/engaging_employees_to_create_a_sustainable_business (dostęp: 15.10.2019).
- Renwick D.W.S., Redman T., Maguire S., *Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*, "International Journal of Management Reviews" 2013, vol. 15, no. 1, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>. (dostęp: 15.10.2019).

- Russellbedford, *Trendy w Human Resources na 2020 rok*, <https://www.russellbedford.pl/aktualnosci/twoja-firma/item/1613-trendy-w-human-resources-na-2020-rok.html> (dostęp: 5.01.2020).
- Sobczyk J.R., *Pewne osobliwości nauki o zarządzaniu w świetle zasad metodologii pozytywizmu naukowego*, w: *Przeszłość i przyszłość nauk o zarządzaniu. Metodyki i techniki zarządzania*, C. Sikorski, T. Czapła, M. Malarski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Sparreboom T., *Gender Equality, Part-time Work and Segregation in Europe*, "International Labour Review" 2014, vol. 153, no. 2, s. 245–268.
- Steinmetz S., *The Contextual Challenges of Occupational Sex Segregation. Deciphering Cross-National Differences in Europe*, VS Verlag für Sozialwissenschaften Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2012.
- Szałkowski A., *Kształtowanie funkcjonalnych stosunków pracy*, Ossolineum, Wrocław 1997.
- The Sustainable Development Goals (SDGs), The Value for Europe*, 2017, https://www.csreurope.org/sites/default/files/FS_WP_Sustainable%20Development%20Goals_05112017_RD_0.pdf (dostęp: 4.01.2020).
- United Nations, *The Sustainable Development Goals Report 2017, 17 Goals to Transform Our World*, New York 2017, <http://www.un.org/sustainabledevelopment/> (dostęp: 19.11.2019).
- World Economic Forum, *Global Gender Gap Report 2020*, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf (dostęp: 5.01.2020).
- World Employment and Social Outlook: *Trends 2019*, 2019.
- Watkins J.W.N., *Wyjaśnienie historii. Indywidualizm metodologiczny i teoria decyzji w naukach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001.

1.4

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Marek Matejun*

Bożena Ewa Matusiak**

Izabela Różańska-Bińczyk***

Praktyki *green HR* a wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw

Streszczenie

Celem opracowania jest identyfikacja, ocena i interpretacja wpływu stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw rozpatrywane na czterech poziomach hierarchicznych: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Na podstawie przeglądu literatury wyznaczono cztery hipotezy badawcze. Realizacji celu pracy i weryfikacji hipotez poświęcono własne badania ankietowe na próbie 120 respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w województwie łódzkim. Wyniki wskazują na istotny i pozytywny wpływ stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe badanych firm, przede wszystkim na poziomie organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Kluczową rolę odgrywają tu praktyki z zakresu rozwoju kadry, obejmujące m.in. szkolenia proekologiczne oraz wsparcie dla inicjatyw prośrodowiskowych ze strony kierownictwa.

* Kolejność Autorów według wkładu w przygotowanie publikacji, a następnie alfabetycznie. Wkład w przygotowanie publikacji jest następujący: Marek Matejun: 34%, Bożena Ewa Matusiak: 33%; Izabela Różańska-Bińczyk: 33%.

Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-4885-234

** Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0002-2051-6755

*** Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0001-5324-2853

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój zrównoważony, praktyki *green HR*, wyniki środowiskowe firmy

Green HR Practices and Environmental Performance of Modern Enterprises

Abstract

The aim of the study is to identify, evaluate and interpret the impact of the use of green HR practices on the environmental performance of modern enterprises, considered at 4 hierarchical levels: individual, team, organizational and interorganizational. On the basis of literature review 4 research hypotheses were determined. To achieve this aim and verify these hypotheses own research on a sample of 120 respondents representing companies operating in the Łódź Province was conducted. The results indicate a significant and positive impact of green HR practices on the environmental performance of the surveyed companies, primarily at the organizational and interorganizational level. The key role is played by practices in the field of staff development, including, inter alia, pro-ecological training and support for pro-environmental initiatives by the management.

Keywords: human resource management, sustainable development, green HR practices, company environmental results

Wprowadzenie

We współczesnym dynamicznym otoczeniu biznesu niezbędna jest konieczność funkcjonowania organizacji zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Przed kadrami zarządzającą stoi wyzwanie, aby w działalności przedsiębiorstwa oprócz aspektów ekonomicznych rozwijać również aspekty społeczne i ekologiczne. W takim ujęciu we współczesnych przedsiębiorstwach istotne stają się kształtowanie i pomiar wyników środowiskowych, które mogą być rozpatrywane na różnych poziomach analizy. Jedno z narzędzi nakierowanych na poprawę tych wyników stanowią mogą praktyki (aplikacje) *green HR*, które zakładają uwzględnianie konkretnych aspektów proekologicznych w ramach rozwiązań stosowanych we wszystkich etapach procesu kadrowego.

Biorąc to pod uwagę, jako cel niniejszego opracowania wyznaczono identyfikację, ocenę i interpretację wpływu zakresu i dynamiki stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe współczesnych przedsiębiorstw rozpatrywane hierarchicznie na czterech

poziomach: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Realizacji celu pracy poświęcono własne badania sondażowe przeprowadzone z wykorzystaniem metody badań ankietowych na próbie 120 respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w województwie łódzkim.

Przegląd literatury

Green HR to komponent zrównoważonego rozwoju¹ biorący pod uwagę kontekst ekologiczny jako podstawę do podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Jest ważnym narzędziem służącym do implementacji koncepcji zrównoważonego rozwoju w organizacji².

Głównym celem *green HR* jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej pracowników, proekologicznego środowiska pracy i ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które to następnie są przenoszone jako model funkcjonowania do innych obszarów organizacji (zespołów pracowniczych, jednostek organizacyjnych, relacji międzyorganizacyjnych), a nawet do życia prywatnego³.

Praktyki *green HR* obejmują ekologiczne działania we wszystkich procesach związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, czyli w obszarze planowania, pozyskiwania i adaptacji, motywowania i oceniania, rozwoju oraz derekrutacji pracowników. Są to m. in. następujące aplikacje praktyk: uwzględnianie kryteriów ekologicznych i kompetencji ekologicznych w opisach stanowisk pracy, preferowanie w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów mających kompetencje ekologiczne, prowadzenie szkoleń proekologicznych dla pracowników, stosowanie kryteriów ekologicznych w ocenie pracowniczej, promowanie dzielenia się wiedzą, podejmowanie inicjatyw związanych z ekologią i nagradzanie za ich realizację, kształtowanie wśród pracowników nawyków ekologicznych⁴.

¹ *Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf (dostęp: grudzień 2019).

² B. Urbaniak, *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 9–19.

³ V. Muster, U. Schrader, *Green Work-life Balance: A New Perspective for Green HRM*, „Zeitschrift Fur Personalforschung” 2011, nr 25, s. 140–156.

⁴ K.F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39; E. Bombiak, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej*, część 2, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.

W literaturze zwraca się uwagę na to, że głównym celem stosowania praktyk *green HR* powinna być poprawa wyników środowiskowych firmy (określanych również jako zielone wyniki – *green performance*⁵). W ujęciu ogólnym odzwierciedlają one skuteczność działań prośrodowiskowych rozpatrywaną najczęściej w odniesieniu do trzech kluczowych obszarów⁶:

- zielonych procesów nakierowanych na ograniczanie zasobów naturalnych i zapewnienie, że działalność nie szkodzi środowisku naturalnemu,
- zielonych produktów/usług obejmujących wprowadzanie nowej lub udoskonalonej oferty rynkowej uwzględniającej m.in. wzrost efektywności energetycznej, minimalizowanie odpadów, wykorzystywanie surowców przyjaznych dla środowiska, a także wzrost trwałości produktów i możliwości ich recyklingu,
- zielonego zarządzania, które odnosi się do modyfikowania lub wprowadzania koncepcji i metod zarządzania transformujących systemy i funkcje przedsiębiorstwa w przyjazne dla środowiska naturalnego.

W ujęciu szczegółowym wyniki środowiskowe mogą być rozpatrywane na różnych poziomach hierarchicznych: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Poziom indywidualny odnosi się do osiągnięć konkretnego pracownika lub menedżera w zakresie kompetencji, postaw i zachowań nakierowanych na redukcję negatywnego i zwiększenie pozytywnego oddziaływania środowiskowego swojej pracy⁷. B. Wiernik, S. Dilchert i D. Ones⁸ klasyfikują te osiągnięcia w podziale na pięć domen: ograniczania marnotrawstwa zasobowego, unikania szkód środowiskowych i zanieczyszczeń, transformacji metod pracy w przyjazne dla środowiska, a także podejmowania inicjatyw i motywowania innych do aktywności proekologicznej. Poziom zespołowy wyraża osiągnięcia proekologiczne realizowane wspólnie przez członków zespołów roboczych lub komórek organizacyjnych. Dotyczą one przede wszystkim dzielenia się wiedzą i wzajemnego motywowania do działań na rzecz ochrony środowiska, inicjowania wspólnych projektów proekologicznych, transformacji metod pracy

⁵ Y-S. Chen, C-H. Chang, Y-H. Lin, *Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-efficacy*, "Sustainability" 2014, vol. 6, no. 10, s. 6604–6621.

⁶ D. Li, Y. Zhao, L. Zhang, X. Chen, C. Cao, *Impact of Quality Management on Green Innovation*, "Journal of Cleaner Production" 2018, vol. 170, s. 462–470; X. Xie, J. Huo, H. Zou, *Green Process Innovation, Green Product Innovation, and Corporate Financial Performance: A Content Analysis Method*, "Journal of Business Research" 2019, vol. 101, s. 697–706; J. Abbas, *Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility*, "Journal of Cleaner Production" 2020, vol. 242, s. 1–12.

⁷ A.A. Arulrajah, H.H.D. N.P. Opatha, N.N.J. Nawaratne, *Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement*, "Sri Lankan Journal of Human Resource Management" 2016, vol. 6, no. 1, s. 43.

⁸ B.M. Wiernik, S. Dilchert, D.S. Ones, *Age and Employee Green Behaviors: A meta-analysis*, "Frontiers in Psychology" 2016, vol. 7, art. nr 194.

zespołowej w kierunku prośrodowiskowym, a także promocji zachowań i inicjatyw proekologicznych w firmie⁹.

Organizacyjny (korporacyjny) poziom wyników środowiskowych odnosi się natomiast do osiągnięć całego przedsiębiorstwa. Powinny one uwzględniać przede wszystkim ograniczanie emisji i zużycia zasobów wywołujących negatywne skutki środowiskowe oraz wykorzystywanie energii i surowców przyjaznych środowisku¹⁰. Uwagę zwraca się także na wprowadzanie proekologicznych produktów i usług, prowadzenie działalności zgodnie z wymogami prawa ekologicznego, stosowanie odpowiednich procedur na wypadek kryzysów/zagrożeń ekologicznych¹¹, podejmowanie projektów i inwestycji prośrodowiskowych oraz uznanie otoczenia za efekty działalności ekologicznej¹². Analiza międzyorganizacyjnego poziomu wyników środowiskowych wiąże się natomiast ze wzrostem znaczenia orientacji i strategii relacyjnych we współczesnym biznesie¹³. W tym przypadku można rozpatrywać m.in. wspólne cele prośrodowiskowe, dyfuzję wiedzy i rozwiązań proekologicznych między partnerami, podejmowanie wspólnych projektów ekologicznych oraz selekcję partnerów z punktu widzenia kryterium efektywności środowiskowej. Wysiłki w celu poprawy obu tych poziomów wyników środowiskowych są przy tym stymulowane w istotnym stopniu przez wymagania ze strony interesariuszy zewnętrznych¹⁴.

Dotychczasowe badania koncentrowały się przede wszystkim na analizie wpływu wykorzystania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Przykładem mogą być analizy wykazujące, że aplikacje GHR istotnie i pozytywnie wpływają na zaangażowanie i zachowania proekologiczne pracowników, a także na wyniki środowiskowe organizacji w branży hotelarskiej¹⁵. Inni autorzy,

⁹ C.J.C. Jabbour, F.C.A. Santos, S.A. Fonseca, M.S. Nagano, *Green Teams: Understanding their Roles in the Environmental Management of Companies Located in Brazil*, "Journal of Cleaner Production" 2013, vol. 46, s. 58–66; R.M. Dangelico, *Improving firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams*, "Business Strategy and the Environment" 2015, vol. 24, no. 8, s. 735–749.

¹⁰ Z. Liu, H. Wang, P. Li, *The Antecedents of Green Information System and Impact on Environmental Performance*, "International Journal of Services, Economics and Management" 2018, vol. 9, no. 2, s. 111–124.

¹¹ I.E. Lisi, *Translating Environmental Motivations into Performance: The Role of Environmental Performance Measurement Systems*, "Management Accounting Research" 2015, vol. 29, s. 27–44.

¹² A.A. King, M.J. Lenox, *Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance: An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance*, "Journal of Industrial Ecology" 2001, vol. 5, no. 1, s. 107.

¹³ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ambidexterity w obliczu paradygmatu relacyjnego – wyzwaniem współczesnego zarządzania strategicznego*, w: *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 177–193.

¹⁴ Z. Tang, J. Tang, *Stakeholder Corporate Social Responsibility Orientation Congruence, Entrepreneurial Orientation and Environmental Performance of Chinese Small and Medium-sized Enterprises*, "British Journal of Management" 2018, vol. 29, no. 4, s. 637.

¹⁵ Y.J. Kim, W.G. Kim, H-M. Choi, K. Phetvaroon, *The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, vol. 76, cz. A, s. 83–93.

wykazując pozytywne oddziaływanie praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe, zwracają uwagę na istotne znaczenie kultury organizacyjnej w tych relacjach¹⁶. Poprzez wdrażanie praktyk *green HR* przedsiębiorstwa mogą usprawnić organizacyjne i pracownicze kompetencje proekologiczne, lepiej wykorzystywać zielone okazje rynkowe, motywować kadrę do udziału w zielonych projektach i inicjatywach¹⁷. Niedostatecznie empirycznie rozpoznany jest natomiast wpływ aplikacji GHR na zespołowy i międzyorganizacyjny poziom wyników środowiskowych, jak również brakuje badań kompleksowych analizujących symultanicznie relacje między tymi konstruktami na różnych poziomach hierarchicznych. Tworzy to określoną lukę badawczą, której ograniczeniu poświęcono własne badania empiryczne, omówione w dalszej części opracowania. Jednocześnie stanowi to podstawę do sformułowania następujących hipotez badawczych:

H1: Zakres stosowania praktyk GHR wpływa istotnie i pozytywnie na wyniki środowiskowe przedsiębiorstw rozpatrywane na poziomie indywidualnym pracowników.

H2: Zakres stosowania praktyk GHR wpływa istotnie i pozytywnie na wyniki środowiskowe przedsiębiorstw rozpatrywane na poziomie zespołowym.

H3: Zakres stosowania praktyk GHR wpływa istotnie i pozytywnie na wyniki środowiskowe przedsiębiorstw rozpatrywane na poziomie organizacyjnym.

H4: Zakres stosowania praktyk GHR wpływa istotnie i pozytywnie na wyniki środowiskowe przedsiębiorstw rozpatrywane na poziomie międzyorganizacyjnym.

Metodyka badań i prezentacja próby badawczej

Realizacji celu pracy i weryfikacji postawionych hipotez badawczych poświęcono pierwotne badania empiryczne¹⁸ przeprowadzone w 2019 r. w formie sondażu diagnostycznego¹⁹ z wykorzystaniem metody badań ankietowych na próbie 120 respondentów z przedsiębiorstw województwa łódzkiego. Ze względu na relatywnie liczną próbę badawczą, operacjonalizację i sposoby pomiaru zmiennych oraz wykorzystane metody

¹⁶ T.T. Luu, *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1–17; S. Roscoe, N. Subramanian, C.J.C. Jabbour, T. Chong, *Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development*, "Business Strategy and the Environment" 2019, vol. 28, no. 5, s. 737–749.

¹⁷ N. Thevanes, A.A. Arulrajah, *The Mediating Effect of Environmental Attitude of Employee in the Relationship between Environmental Training and Environmental Orientation of Organization*, "Journal of Human Resources Management and Labor Studies" 2017, vol. 5, no. 1, s. 2.

¹⁸ M. Szajt, *Przeźreń w badaniach ekonomicznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014, s. 9–11.

¹⁹ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń 2003, s. 84–86.

analityczne, badania te reprezentują nurt ilościowy w naukach o zarządzaniu²⁰, wpisując się jednocześnie w nomotetyczne podejście badawcze²¹.

Jako techniką badawczą zastosowano technikę ankiety audytoryjnej²², a narzędziem badawczym był elektroniczny kwestionariusz ankiety przygotowany w systemie Google Forms²³. Badania przeprowadzono na próbie pracujących studentów studiów niestacjonarnych i podyplomowych Uniwersytetu Łódzkiego oraz Politechniki Łódzkiej. Zastosowano nieprobabilistyczny dobór próby²⁴ oparty na takich kryteriach, jak: (1) motywacja do rozwoju kompetencji z zakresu zarządzania, (2) udział w zajęciach z zakresu zarządzania w szkole wyższej oraz (3) zatrudnienie w przedsiębiorstwach działających na terenie województwa łódzkiego. Dla zwiększenia trafności i rzetelności odpowiedzi respondentom przedstawiono cel badań oraz omówiono podstawowe pojęcia merytoryczne występujące w kwestionariuszu. W badaniu uwzględniono również aspekty etyczne²⁵, takie jak: świadoma i dobrowolna zgoda respondenta na udział w badaniu, zapewnienie anonimowości zebranego materiału empirycznego oraz prawo do wycofania się z procesu badawczego.

Badania przeprowadzono na próbie 22 (18%) menedżerów i 98 (82%) pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie województwa łódzkiego. Ich szczegółową charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.4.1.

W badaniu wzięli udział w większości mężczyźni, głównie osoby młode (średnia wieku wyniosła 25 lat) o relatywnie wysokim poziomie wykształcenia, głównie w kierunku ekonomicznym lub technicznym. Reprezentują oni najczęściej duże, dojrzałe podmioty gospodarcze, prowadzące działalność na arenie krajowej lub międzynarodowej, przede wszystkim w sektorze usług. W znacznej części z nich zaangażowany jest właścicielsko kapitał zagraniczny oraz wdrożone lub planowane do wdrożenia są systemy zarządzania środowiskowego zgodne z normą ISO 14001.

²⁰ W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015, s. 306–331.

²¹ J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, *op.cit.*, s. 22–23.

²² N. Hipsz, *Standaryzowane techniki badawcze jako szczególny sposób komunikowania się*, „Przegląd Socjologiczny” 2012, nr 1, s. 125–127.

²³ Był on dostępny za pośrednictwem strony internetowej projektu pod adresem: www.greenhr.bizresearch.pl

²⁴ Z tego powodu uzyskane wyniki charakteryzują się brakiem reprezentatywności i mogą być odnoszone jedynie do analizowanej próby badawczej, zob. szerzej: F. Chybalski, *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 67, s. 5–18.

²⁵ J. Bogdanienko, *Etyka w badaniach naukowych*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 162–180.

Tabela 1.4.1.

Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich podmiotów

Charakterystyka respondentów					
Płeć	n	%	Wiek	n	%
Kobieta	56	47	Do 20 lat	16	13
Mężczyzna	64	53	21–30 lat	84	70
Stanowisko pracy	n	%	Powyżej 30 lat	20	17
Kierownik wyższego szczebla	4	3	Poziom wykształcenia	N	%
Kierownik średniego/nizszego szczebla	18	15	Wyższe + (np. studia podyplomowe)	4	3
Specjalista/stanowisko samodzielne	67	56	Wyższe II stopnia	21	17
Stanowisko wykonawcze	31	26	Wyższe I stopnia	62	52
Obszar zatrudnienia	n	%	Średnie/zawodowe	33	28
Marketing, obsługa klienta	28	23	Kierunek wykształcenia	n	%
Informatyka	22	18	Ekonomiczne	52	43
Logistyka, zaopatrzenie	18	15	Techniczne	33	27
Administracja	15	13	Ścisłe	17	14
Produkcja	14	12	Humanistyczne	8	7
Inny	23	19	Inne	10	9
Charakterystyka reprezentowanych podmiotów					
Wielkość firmy	n	%	Wiek firmy	n	%
Mikro (0–9 pracowników)	15	12	Do 5 lat	15	13
Mała (10–49 pracowników)	27	23	Pow. 5 lat do 10 lat	19	16
Średnia (50–249 pracowników)	27	23	Pow. 10 lat do 15 lat	18	15
Duża (pow. 249 pracowników)	51	42	Pow. 15 lat do 20 lat	22	18
Zasięg działania rynkowego	n	%	Pow. 20 lat	46	38
Lokalny	9	8	Kapitał właścicielski	n	%
Regionalny/wojewódzki	7	6	Wyłącznie polski kapitał	66	55
Krajowy	40	33	Do 50% kapitału zagranicznego	13	11
Międzynarodowy	64	53	Powyżej 50% kapitału zagranicznego	41	34
Główny sektor działalności	n	%	Wdrożenie normy ISO 14001	n	%
Produkcja	29	24	Brak wdrożenia	53	44
Usługi	58	48	Plany wdrożenia w okresie 3 lat	27	23
Handel	33	28	Wdrożenie	40	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Operacjonalizacja i pomiar zmiennych

Główne zmienne wykorzystane w badaniach empirycznych zostały wyrażone w postaci mierników syntetycznych opartych na określonych wskaźnikach wyznaczonych na podstawie rozważań teoretycznych. Konstruktor zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach (GHR) został zoperacjonalizowany w odniesieniu do poszczególnych etapów procesu kadrowego:

- planowania zasobów ludzkich (GHR1p) – cztery wskaźniki obejmujące m.in. uwzględnianie aspektów ekologicznych w strategii oraz procedurach z zakresu ZZL,
- naboru kadry (GHR2n) – trzy wskaźniki dotyczące m.in. podkreślenia ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy oraz uwzględniania aspektów ekologicznych w opisach stanowisk pracy,
- rozwoju pracowników (GHR3r) – trzy wskaźniki uwzględniające m.in. szkolenia i działania uświadamiające i rozwijające wiedzę pracowników w obszarze działań ekologicznych,
- motywowania pracowników (GHR4m) – osiem wskaźników wyrażających materialne i pozamaterialne instrumenty motywowania pracowników do aktywności proekologicznej,
- zarządzania wydajnością pracowników (GHR5w) – trzy wskaźniki obejmujące m.in. włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej oraz informowanie pracowników o ich wkładzie w wyniki środowiskowe firmy.

W efekcie przyjęto miernik syntetyczny GHR składający się łącznie z 21 wskaźników. Respondenci oceniali ich postrzeżenie na skali Likerta w zakresie od 1 (nie jest stosowane w firmie i obecnie nie przewiduje się wdrożenia takich praktyk) do 5 (stosowane od co najmniej 3 lat). Dzięki temu wyodrębniono dwie subskale porządkowe wykorzystania praktyk *green HR*:

- w zakresie przedmiotowym (subskala „pm”): 0 – brak wdrożenia; 1 – planowane wdrożenie; 2 – wdrożenie,
- w zakresie czasowym (subskala „cz”): 0 – brak wdrożenia; 1 – wdrożone w ostatnim roku; 2 – wdrożone 2 lata temu, 3 – wdrożone od co najmniej 3 lat.

Konstruktor wyników środowiskowych firmy został zoperacjonalizowany na czterech poziomach hierarchicznych:

- indywidualnym (WŚ1i) – 12 wskaźników dotyczących m.in. świadomości znaczenia podejmowanych działań, wprowadzania usprawnień oraz motywowania innych do działalności proekologicznej,
- zespołowym (WŚ2z) – sześć wskaźników obejmujących m.in. dzielenie się wiedzą, wzajemne motywowanie oraz zespołowe realizowanie działań proekologicznych w firmie,

- organizacyjnym (WŚ3o) – siedem wskaźników dotyczących m.in. stosowania się do wymogów ekologicznych, a także wprowadzania produktów, prowadzenia projektów i przeznaczania środków finansowych na cele proekologiczne,
- międzyorganizacyjnym (WŚ4m) – sześć wskaźników, w tym m.in. wymiana doświadczeń, wyznaczanie celów oraz podejmowanie synergicznych działań proekologicznych we współpracy z partnerami firmy.

Postrzeżenie wskaźników było oceniane przez respondentów w odniesieniu do ostatniego roku względem okresów wcześniejszych na skalach porządkowych od 1 (znacznie gorzej) do 5 (znacznie lepiej).

Do oceny spójności skal pomiarowych zastosowano współczynnik alfa Cronbacha (α_{Cr}), przyjmując jego akceptowalną wartość $\alpha_{Cr} > 0,7^{26}$. Ponieważ wszystkie mierniki uzyskały akceptowalne poziomy α_{Cr} , ich wartości wyrażono jako średnią arytmetyczną poszczególnych wskaźników.

Identyfikacja i ocena wpływu praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe badanych przedsiębiorstw

W pierwszej kolejności poddano analizie statystyki opisowe oraz zależności między miernikami syntetycznymi. Ponieważ wykresy rozrzutu zmiennych wskazywały na liniowy charakter współzależności, do pomiaru relacji zastosowano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Do jego interpretacji wykorzystano propozycję J. Cohena²⁷ (1992) dostosowaną do specyfiki opinii społecznych, przyjmując jako graniczne progi następujące poziomy współzależności: 0,1 – słaba; 0,3 – umiarkowana; 0,5 – silna, 0,7 – bardzo silna. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.4.2.

Wyniki przeciętne wskazują, że w opinii respondentów wyniki środowiskowe badanych firm uległy w ostatnim roku poprawie, przy czym w relatywnie największym stopniu wzrosły wyniki indywidualne i organizacyjne. Zakres wdrażania praktyk *green HR* jest natomiast relatywnie niewielki i krótki, nieprzekraczający średnio roku. Mimo że w większości firm (77%) wdrożono przynajmniej jedno tego typu rozwiązanie, to jednak, przeciętnie, większość aplikacji GHR znajduje się dopiero w fazie planów, co dotyczy przede wszystkim praktyk na etapie motywowania i zarządzania wydajnością pracowników. Uwagę zwraca również bardzo wysokie zróżnicowanie ocen w odniesieniu do zakresu (głównie czasowego) stosowania praktyk *green HR*. Wskazywać to może

²⁶ J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, *Multivariate Data Analysis*. Pearson New International Edition, Pearson Education Limited, Harlow 2014, s. 123.

²⁷ J. Cohen, *A Power Primer*, "Psychological Bulletin" 1992, vol. 112, no. 1, s. 155–159.

na bardzo duże rozbieżności w tym zakresie w poszczególnych firmach lub na trudności w ocenie tego konstruktów przez respondentów.

Tabela 1.4.2.

Statystyki opisowe i zależności między miernikami syntetycznymi

Mierniki syntetyczne	Wskaźniki	α Cr	m	me	SD	V	Relacje między zakresem stosowania praktyk GHR a wynikami środowiskowymi z wykorzystaniem współczynnika korelacji liniowej r_{xy} Pearsona			
WŚ1i	12	0,88	3,58	3,58	0,70	19%				
WŚ2z	6	0,90	3,13	3,17	0,73	23%				
WŚ3o	7	0,91	3,36	3,29	0,86	25%				
WŚ4 m	6	0,93	3,05	3,00	0,83	27%	WŚ1i	WŚ2z	WŚ3o	WŚ4 m
GHR-pm, w tym:	21	0,96	0,78	0,67	0,62	80%	0,26	0,42	0,58	0,46
GHR1p-pm	4	0,89	1,18	1,25	0,76	64%	0,27	0,36	0,56	0,40
GHR2n-pm	3	0,85	0,86	0,67	0,77	90%	0,25	0,38	0,46	0,42
GHR3r-pm	3	0,89	0,95	1,00	0,82	87%	0,30	0,46	0,65	0,53
GHR4 m-pm	8	0,93	0,54	0,25	0,67	124%	0,15	0,30	0,41	0,35
GHR5w-pm	3	0,85	0,61	0,33	0,71	117%	0,25	0,34	0,50	0,33
GHR-cz, w tym:	21	0,95	0,58	0,29	0,70	120%	0,29	0,35	0,58	0,51
GHR1p-cz	4	0,88	0,96	0,75	0,98	102%	0,26	0,31	0,57	0,45
GHR2n-cz	3	0,81	0,65	0,17	0,87	135%	0,24	0,34	0,47	0,45
GHR3r-cz	3	0,93	0,69	0,17	0,95	136%	0,31	0,35	0,61	0,51
GHR4 m-cz	8	0,92	0,39	0,00	0,69	177%	0,19	0,23	0,39	0,40
GHR5w-cz	3	0,85	0,42	0,00	0,78	186%	0,30	0,31	0,48	0,37

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza współzależności wskazuje natomiast, w większości, na umiarkowane lub silne relacje między stosowaniem praktyk *green HR* (również w odniesieniu do kolejnych etapów procesu kadrowego) a wynikami środowiskowymi na poziomie zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym. Zależności te są szczególnie silne w przypadku aplikacji GHR na etapie rozwoju pracowników, co wiąże się z działaniami uświadamiającymi i budującymi nastawienie kadry na realizację działań proekologicznych oraz wsparciem ze strony przełożonych na rzecz tego typu inicjatyw. Praktyki te kreują więc środowisko organizacyjne i międzyorganizacyjne oparte na wiedzy i kulturze proekologicznej, istotnie wspierające wyniki środowiskowe.

Słaba zależność została natomiast zidentyfikowana między zakresem praktyk *green HR* a wynikami indywidualnymi. Główną stymulantą w tym przypadku są również aplikacje GHR z zakresu rozwoju pracowników, wspierane dodatkowo przez rozwiązania w obszarze zarządzania wydajnością kadry. W relatywnie najmniejszym stopniu widać

natomiast wpływ aplikacji GHR z zakresu motywacji, które są w bardzo niewielkim zakresie stosowane w badanych firmach.

Powyższa analiza umożliwia ocenę wzajemnych współzależności między rozpatrywanymi konstruktami, jednak nie pozwala na ocenę bezpośredniego wpływu zakresu stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe badanych podmiotów. W tym celu przeprowadzono analizę regresji, w której jako zmienne zależne przyjęto hierarchiczne poziomy wyników środowiskowych. Jako główne zmienne niezależne rozpatrywano przedmiotowy i czasowy zakres wykorzystania praktyk *green HR*, analizę wzbogacając ponadto o zmienne kontrolne obejmujące charakterystyki respondentów i firm. W efekcie zbudowano osiem oddzielnych modeli, co przedstawiono w tabeli 1.4.3.

Tabela 1.4.3.

Wpływ zakresu stosowania praktyk *green HR* na wyniki środowiskowe badanych przedsiębiorstw

Model nr:		1	2	3	4	5	6	7	8
Zmienna zależna:		WŚ1i	WŚ2z	WŚ3o	WŚ4 m	WŚ1i	WŚ2z	WŚ3o	WŚ4 m
Predyktory	GHR-pm	0,26**	0,39**	0,54**	0,40**	-	-	-	-
	GHR-cz	-	-	-	-	0,25*	0,27**	0,51**	0,41**
Zmienne kontrolne	Wiek resp.	0,08	0,09	-0,04	0,02	0,08	0,09	-0,04	0,02
	Wykształcenie	0,01	-0,02	0,00	0,13	-0,01	-0,06	-0,05	0,10
	Stanowisko	0,14	0,18*	0,02	0,10	0,13	0,18	0,01	0,08
	Wielkość	0,09	0,14	0,16	0,23*	0,07	0,12	0,12	0,19
	Wiek firmy	0,25*	0,15	0,13	-0,01	0,23*	0,12	0,09	-0,04
	Zasięg firmy	0,14	0,08	0,12	0,00	0,14	0,07	0,12	0,00
	Kapitał zagr.	-0,30*	-0,17	-0,14	-0,03	-0,30*	-0,16	-0,14	-0,03
ISO 14001	0,01	0,04	0,06	0,15	0,02	0,10	0,08	0,16	
Liczba obserwacji		120	120	120	120	120	120	120	120
R ² /skorygowane R ²		0,20/ 0,14	0,27/ 0,21	0,40/ 0,35	0,34/ 0,29	0,19/ 0,13	0,20/ 0,13	0,37/ 0,32	0,34/ 0,29
Statystyka F		3,08**	4,47**	8,25**	6,31**	2,93**	2,99**	7,22**	6,40**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$. Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej metodą wprowadzania. W tabeli podano wartości współczynników standaryzowanych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wszystkie modele okazały się istotne statystycznie, a zakres stosowania praktyk *green HR* (zarówno w ujęciu przedmiotowym, jak i czasowym) jest najsilniejszym predyktorem w każdym przypadku. Poziom wyjaśnienia zmienności wyników środowiskowych poprzez stosowanie aplikacji GHR (i pozostałych zmiennych) jest jednak zróżnicowany. W relatywnie największym stopniu (ok. 30–40%) oddziaływanie to dotyczy wpływu

na wyniki organizacyjne i międzyorganizacyjne, w mniejszym (ok. 15–25%) na wyniki indywidualne i zespołowe. Wyniki indywidualne są również istotnie lepsze w firmach dojrzałych oraz w podmiotach z przewagą kapitału polskiego. Zidentyfikowano również istotny wpływ subiektywnych opinii menedżerów na wyniki zespołowe oraz pozytywny wpływ wielkości firmy na wyniki międzyorganizacyjne, co się wiąże z wyższą siłą przetargową większych przedsiębiorstw w relacjach między podmiotami gospodarczymi. Uzyskane wyniki weryfikują zatem pozytywnie wszystkie cztery hipotezy badawcze, zgodnie z którymi zakres stosowania praktyk GHR wpływa istotnie i pozytywnie na wyniki środowiskowe badanych przedsiębiorstw zarówno na poziomie indywidualnym pracowników, zespołowym, jak również organizacyjnym i międzyorganizacyjnym.

Podsumowanie

W syntetycznym przeglądzie literatury podkreślono znaczenie praktyk GHR w implementacji zrównoważonego rozwoju oraz omówiono ich implementację w kontekście zwiększania wyników środowiskowych przedsiębiorstw. Wskazano również na lukę badawczą dotyczącą wpływu aplikacji GHR na zespołowy i międzyorganizacyjny poziom wyników środowiskowych.

Uzyskane wyniki badań wskazują, że praktyki *green HR* są stosunkowo nową i jeszcze w niewielkim stopniu stosowaną koncepcją zarządzania w badanych firmach. Pomimo tego ich wpływ na wyniki środowiskowe jest istotny i pozytywny, co dotyczy głównie oddziaływania na wyniki organizacyjne i międzyorganizacyjne. Relatywnie największą rolę odgrywają tu aplikacje z zakresu rozwoju kadry, związane głównie z budowaniem orientacji proekologicznej, szkoleniami z zakresu ochrony środowiska oraz wsparciem przełożonych dla inicjatyw prośrodowiskowych.

Relatywnie niższe oddziaływanie aplikacji GHR na środowiskowe wyniki indywidualne i zespołowe może wynikać natomiast z niedostatecznego zakresu stosowania aplikacji GHR oddziałujących bezpośrednio na konkretnych pracowników (na etapie motywowania i zarządzania wydajnością kadry). Wydaje się, że dotychczas badane firmy koncentrowały się bardziej na działaniach strategicznych (na etapie planowania ZZZ) oraz taktycznych (nabór i rozwój kadry), nakierowanych na budowanie kultury i szerszej orientacji proekologicznej, a także kreowanie wizerunku rynkowego firmy przyjaznej środowisku. Działania te słabo przełożyły się jednak na wzrost wyników indywidualnych i zespołowych, które pomimo tego dość silnie poprawiły się w okresie ostatniego roku. Można przewidywać, że ich dalsza poprawa będzie wymagała bardziej holistycznego i zbalansowanego podejścia do wdrażania praktyk *green HR* na wszystkich etapach procesu kadrowego.

Analizując prezentowane wyniki, należy uwzględnić ograniczenia przeprowadzonych badań. Trzeba do nich zaliczyć przede wszystkim wysoki subiektywizm opinii respondentów oparty na przekonaniach, co dotyczy np. istotnego zawyżania zespołowych wyników środowiskowych przez menedżerów. Problemem jest także bardziej jakościowe podejście do oceny wyników środowiskowych, nieuwzględniające bardziej obiektywnych miar ilościowych, które jednak są często trudne (lub wręcz niemożliwe) do pozyskania w procesie badawczym. Należy również zwrócić uwagę na fakt, że część pracowników mogła nie dysponować odpowiednimi kompetencjami do rzetelnej oceny wyników na poziomie organizacyjnym oraz międzyorganizacyjnym.

Z tego powodu planuje się kontynuację badań z uwzględnieniem szerszej i bardziej precyzyjnie dobranej próby badawczej oraz pomiarów z większym wykorzystaniem zbiektywizowanych wskaźników ilościowych. Ważnym obszarem tych analiz będzie identyfikacja i ocena determinant warunkujących skuteczność wdrażania praktyk *green HR* w celu poprawy wyników środowiskowych w przedsiębiorstwach. Planuje się przy tym wykorzystać triangulację metod ilościowych oraz pogłębionych analiz jakościowych prezentujących dobre wzorce stosowania aplikacji GHR we współczesnych przedsiębiorstwach.

Bibliografia

- Abbas J., *Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility*, "Journal of Cleaner Production" 2020, vol. 242, s. 1–12.
- Ackermann K.F., *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.
- Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030*, www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf (dostęp: grudzień 2019).
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń 2003.
- Arulrajah A.A., Opatha H.H.D. N.P., Nawaratne, N.N.J., *Employee Green Performance of Job: A Systematic Attempt towards Measurement*, "Sri Lankan Journal of Human Resource Management" 2016, vol. 6, no. 1, s. 37–62.
- Bogdanienko J., *Etyka w badaniach naukowych*, w: *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Bombiak E., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.
- Chen Y-S., Chang C-H., Lin Y-H., *Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-efficacy*, "Sustainability" 2014, vol. 6, no. 10, s. 6604–6621.
- Chybalski F., *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 67, s. 5–18.

- Cohen J., *A Power Primer*, "Psychological Bulletin" 1992, vol. 112, no. 1, s. 155–159.
- Dangelico R.M., *Improving Firm Environmental Performance and Reputation: The Role of Employee Green Teams*, "Business Strategy and the Environment" 2015, vol. 24, no. 8, s. 735–749.
- Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., *Multivariate Data Analysis. Pearson New International Edition*, Pearson Education Limited Harlow, 2014.
- Hipsz N., *Standaryzowane techniki badawcze jako szczególny sposób komunikowania się*, „Przegląd Socjologiczny” 2012, nr 1, s. 113–132.
- Jabbour C.J.C., Santos F.C.A., Fonseca S.A., Nagano M.S., *Green Teams: Understanding their Roles in the Environmental Management of Companies Located in Brazil*, "Journal of Cleaner Production" 2013, vol. 46, s. 58–66.
- Kim Y.J., Kim W.G., Choi H.-M., Phetvaroon K., *The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, vol. 76, cz. A, s. 83–93.
- King A.A., Lenox M.J., *Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance: An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance*, "Journal of Industrial Ecology" 2001, vol. 5, no. 1, s. 105–116.
- Li D., Zhao Y., Zhang L., Chen X., Cao C., *Impact of Quality Management on Green Innovation*, "Journal of Cleaner Production" 2018, vol. 170, s. 462–470.
- Lisi I.E., *Translating Environmental Motivations into Performance: The Role of Environmental Performance Measurement Systems*, "Management Accounting Research" 2015, vol. 29, s. 27–44.
- Liu Z., Wang H., Li P., *The Antecedents of Green Information System and Impact on Environmental Performance*, "International Journal of Services, Economics and Management" 2018, vol. 9, no. 2, s. 111–124.
- Luu T.T., *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1–17.
- Muster V., Schrader U., *Green Work-life Balance: A New Perspective for Green HRM*, "Zeitschrift Fur Personalforschung" 2011, no. 25, s. 140–156.
- Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2015.
- Roscoe S., Subramanian N., Jabbour C.J.C., Chong T., *Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organisational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development*, "Business Strategy and the Environment" 2019, vol. 28, no. 5, s. 737–749.
- Szajt M., *Przestrzeń w badaniach ekonomicznych*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2014.
- Tang Z., Tang J., *Stakeholder Corporate Social Responsibility Orientation Congruence, Entrepreneurial Orientation and Environmental Performance of Chinese Small and Medium-sized Enterprises*, "British Journal of Management" 2018, vol. 29, no. 4, s. 634–651.
- Thevanes N, Arulrajah A.A., *The Mediating Effect of Environmental Attitude of Employee in the Relationship between Environmental Training and Environmental Orientation of Organization*, "Journal of Human Resources Management and Labor Studies" 2017, vol. 5, no. 1.

- Urbaniak B., *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 9–19.
- Wiernik B. M, Dilchert S., Ones D.S., *Age and Employee Green Behaviors: A Meta-analysis*, “Frontiers in Psychology” 2016, vol. 7, art. nr 194.
- Xie X., Huo J., Zou H., *Green Process Innovation, Green Product Innovation, and Corporate Financial Performance: A Content Analysis Method*, “Journal of Business Research” 2019, vol. 101, s. 697–706.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Ambidexterity w obliczu paradygmatu relacyjnego – wyzwaniem współczesnego zarządzania strategicznego*, w: *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.

1.5

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Izabela Różańska-Bińczyk*

Marek Matejun**

Bożena Ewa Matusiak***

Praktyki *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach

Streszczenie

Celem opracowania jest ocena przedmiotowego i czasowego zakresu wykorzystania praktyk *green HR* we współczesnych przedsiębiorstwach. Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone na próbie 120 menedżerów i pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa działające w województwie łódzkim. W części teoretycznej opracowania dokonano syntetycznego przeglądu literatury, przedstawiającego definicję zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zielonej gospodarki i *green HR*, które to pojęcia związane są ze zrównoważonymi organizacjami. W opracowaniu postawiono i zweryfikowano dwie hipotezy badawcze, podkreślono także znaczącą rolę, jaką odgrywają praktyki *green HR*, które odpowiednio wdrażane zwiększają wartość przedsiębiorstw i ich efektywność ekologiczną, realizując ideę zrównoważonego rozwoju w praktyce.

* Kolejność Autorów według wkładu w przygotowanie publikacji, a następnie alfabetycznie. Wkład w przygotowanie publikacji jest następujący: Izabela Różańska-Bińczyk: 34%, Marek Matejun: 33%; Bożena Ewa Matusiak: 33%.

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ORCID: 0000-0001-5324-2853

** Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ORCID: 0000-0003-4885-2344

*** Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, ORCID: 0000-0002-2051-6755

Przeprowadzone badania wskazują na dość znaczny, choć zróżnicowany zakres postrzegania praktyk *green HR*, w analizowanych firmach.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój zrównoważony, praktyki *green HR*

Green HR practices in modern enterprises

Abstract

The aim of the study is to assess the subject and timeframe of green HR practices use in modern enterprises. To achieve the goal an empirical research was conducted on a sample of 120 managers and employees representing enterprises from the Lodz region. The theoretical part of the study contains a synthetic review of the literature, presenting the definition of sustainable human resource management, green economy and green HR, which are concepts associated with sustainable organizations. In the article two hypotheses were set and verified; it also emphasizes the significant role of green HR practices, which, when properly implemented, increase the value of enterprises and their ecological effectiveness by implementing the idea of sustainable development in practice. The conducted research indicates a significant, but varied, perceiving of green HR practices in analyzed enterprises.

Keywords: human resources management, sustainable development, green HR practices

Wprowadzenie

Green HR, czyli zielone zarządzanie zasobami ludzkimi, to rozwijająca się koncepcja będąca częścią zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi. Jej rozwój jest odpowiedzią na pogłębiające się problemy ekologiczne i społeczne współczesnego świata.

Green HR ma ścisły związek z zieloną gospodarką. Zielona gospodarka ma za zadanie m.in. poprawić jakość życia ludności, dążąc do zmniejszenia ryzyka wynikającego z działalności gospodarczej człowieka dla środowiska naturalnego i ograniczenia jej skutków ekologicznych. Główne cele zielonej gospodarki to: stymulowanie rozwoju gospodarczego (cel ekonomiczny zielonej gospodarki) uwzględniającego odpowiedzialność za stan środowiska (cel środowiskowy zielonej gospodarki), czyli: inwestycje ograniczające zanieczyszczenie środowiska, zapobieganie utracie bioróżnorodności, rozwój usług chroniący systemy ekologiczne, przy równoczesnej dbałości o realizację celów społecznych (cel społeczny zielonej gospodarki), m.in. zapewnienie sprawiedli-

wości międzypokoleniowej, zmniejszenie ubóstwa i nierówności. Zielona gospodarka przyczynia się do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego¹.

Zrównoważony rozwój, zielona gospodarka, zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi i *green HR* to pojęcia różne, ale mające podobne założenia i cele oraz wzajemnie się uzupełniające. W części teoretycznej rozdziału w sposób syntetyczny przybliżono definicje idei zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi i *green HR* oraz działania, jakie mogą podejmować przedsiębiorstwa w zakresie *green HR*.

Idea zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi i *green HR*

Idea zrównoważonego rozwoju jest strategią równoczesnego rozpoznawania i rozwiązywania współczesnych problemów gospodarczych, społecznych i środowiskowych mających na celu zapewnienie działań na rzecz zrównoważonej przyszłości naszej planety oraz na rzecz obecnych i przyszłych pokoleń w wymienionych obszarach². Obejmuje też zmianę w zakresie gospodarowania w kierunku zielonego paradygmatu, co wymaga wsparcia ze strony zarządzania³.

Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest wdrażana w coraz szerszym zakresie w organizacjach. Funkcjonujące zgodnie z nią przedsiębiorstwa nazywa się zrównoważonymi (*sustainable enterprises*). Ich działalność opiera się na zrównoważonym zarządzaniu (*sustainable management*), którego integralną częścią jest zrównoważony personel (*sustainable personnel*)⁴.

Koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi jest efektem powiązania koncepcji zrównoważonego rozwoju z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zakłada ona uwzględnienie w procesie realizacji funkcji personalnej obok celów ekonomicznych przedsiębiorstwa, również cele społeczne i ekologiczne. Są one włączane do wszystkich procesów zarządzania zasobami ludzkimi, czyli: planowania, pozyskiwania, adaptacji, motywowania, oceniania, rozwoju i derekrutacji pracowników, jak również kształtowania warunków pracy. Nie oznacza to podejmowania przez przedsiębiorstwa działań z obszaru zrównoważonego rozwoju głównie ze względu na budowanie pozytywnego wizerunku

¹ B. Urbaniak, *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 10.

² Agenda 21, *Dokumenty końcowe konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i rozwój”. Szczyt Ziemi: Rio de Janeiro, 3–14 czerwca 1992*, Inst. Ochrony Środowiska, 1992.

³ P.S. Ragavendran, *Management Ingredients to Embrace the New Paradigm: Green*, „European Business Review” 2015, vol. 27, no. 3, s. 318–333.

⁴ A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9.

firmy⁵. W koncepcji tej podkreśla się konieczność szerszego formułowania strategii personalnej firmy niż tylko w kategorii interesu ekonomicznego. Główne komponenty zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi stanowią społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi oraz *green HR* (zielone zarządzanie zasobami ludzkimi)⁶.

Green HR to komponent zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi uwzględniający kontekst ekologiczny jako podstawę podejmowanych decyzji kadrowych. Stanowi on istotny element wdrożenia koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie⁷. *Green HR* to kluczowe narzędzie we wprowadzaniu zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, które dąży do realizacji celów, jakie stawia zielona gospodarka. W procesie budowy zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa najistotniejsze znaczenie mają zasoby ludzkie, gdyż tylko od działań pracowników, ich wiedzy, umiejętności i ich wykorzystania oraz świadomości, do czego dąży zielona gospodarka, zależy sukces przedsiębiorstwa⁸.

W niniejszym opracowaniu Autorzy przyjęli definicję *green HR* za K.F. Ackermannem⁹: „są to praktyki zarządzania zasobami ludzkimi opracowane i wdrożone w celu promowania wśród pracowników zachowań zwiększających efektywność ekologiczną całej firmy. Jej podstawą teoretyczną jest założenie, że zielone ZZL składa się ze zmiennych pośredniczących, umiejscowionych pomiędzy zmiennymi niezależnymi (stymulatory) i zmiennymi zależnymi (efektywność ekologiczna)”. Na podstawie analizy literatury przedmiotu dokonano podziału praktyk *green HR* na pięć kategorii¹⁰:

- 1) zielone planowanie zasobów ludzkich – uwzględnianie zadań związanych z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy, zawarcie aspektów ekologicznych w procedurach z obszaru ZZL (zarządzania zasobami ludzkimi), włączenie w kodeksie postępowania etycznego postaw i zachowań proekologicznych,
- 2) zielone pozyskiwanie pracowników – uwzględnianie zielonych kompetencji jako składnika profilu wymagań na każdym stanowisku pracy, podnoszenie poziomu

⁵ A. Pabian, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 17, s. 9.

⁶ E. Bombiak, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.

⁷ B. Urbaniak, *op.cit.*, s. 11.

⁸ G. Gholami, G. Rezaei, M.Z.M. Saman, S. Sharif, N. Zakuan, *State of the Green HRM System: Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multimethods Approach and Opportunities for Future Research*, „Journal of Cleaner Production” 2016, vol. 124, s. 142–163.

⁹ K.F. Ackermann, *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.

¹⁰ K.F. Ackermann, *op.cit.*; P.V. Lakshmi, N. Battu, *A Study on Green HRM – an Emerging Trend in HR Practices*, „International Journal of Management” 2018, vol. 9, no. 3, s. 74–82; S. Shaba, *Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective*, „International Business Research” 2019, vol. 12, no. 5, s. 86–94.

- zatrudnialności pracowników – zatrudnianie pracowników o wysokiej świadomości ekologicznej, dla których istotne są zagadnienia związane z ekologią i mających silną motywację do podejmowania działań na rzecz środowiska, preferowanie w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów posiadających doświadczenie w zakresie realizacji projektów ekologicznych, akcentowanie ekologicznego wizerunku firmy,
- 3) zielony rozwój pracowników – praktyka zielonego ZZL, mająca zwiększać efektywność ekologiczną poprzez szkolenia uświadamiające i rozwijające umiejętności ekologiczne pracowników. Celem tych szkoleń jest nauczenie pracowników wykrywania problemów ekologicznych oraz decydowania i podejmowania odpowiednich działań zwiększających efektywność ekologiczną. Szkolenia te obejmują zarówno kadrę menedżerską, która jest odpowiedzialna za wytyczanie kierunków działania firmy na wszystkich szczeblach zarządzania, jak i pozostałych pracowników. Edukacja na rzecz działań ekologicznych jest niezbędnym elementem do tego, aby wdrażać i utrzymywać nowe wzorce funkcjonowania,
 - 4) zielone motywowanie pracowników – tworzenie pracownikom możliwości wykorzystania ich wiedzy i umiejętności w celu poprawienia efektywności ekologicznej firmy, indywidualne podejście do pracownika, dbanie o balans między jakością życia zawodowego i wynikami organizacji. Zielone zachowania pracowników są nagradzane, założeniem jest, że będzie to pozytywnie oddziaływać na ich efektywność ekologiczną (będzie to jeden z motywatorów). Wykorzystywane są tutaj zarówno motywatory płacowe, jak i pozapłacowe. Obejmuje m.in. monitorowanie kultury i postaw, promowanie etyki prośrodowiskowej, promowanie społecznej i moralnej odpowiedzialności za realizację celów zrównoważonego rozwoju, wdrożenie narzędzi dyscyplinarnych za przewinienia w zakresie ochrony środowiska, promowanie dzielenia się wiedzą w odniesieniu do inicjatyw i programów środowiskowych oraz nagradzanie za ich realizację. W jego zakres włącza się też poprawianie społecznej kondycji pracowników i promowanie zdrowego stylu życia prowadzącego do wzrostu ich dobrostanu (*well-being*), zapewnienie wspierającego środowiska pracy (kształtowanie wspierających relacji pracowniczych, budowanie kultury zaufania, promowanie współpracy), poprawę komunikacji, budowanie umiejętności interpersonalnych i pracy zespołowej, wsparcie zarządzania zmianą na rzecz m.in. ochrony środowiska w organizacji,
 - 5) zielone zarządzanie wydajnością pracowników – cele zrównoważenia uwzględniane są w ocenie pracowniczej, firma pokazuje w ten sposób, że się angażuje w sprawy dotyczące zrównoważonego rozwoju. Włącza się kryteria ekologiczne do oceny okresowej pracowników. Rozwiązanie to w precyzyjny sposób informuje pracowników, jaki jest ich wkład w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności ekologicznej. Informowanie pracowników o wkładzie w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności

ekologicznej. Zielone zarządzanie wydajnością ma także upowszechniać zielone zachowania wśród pracowników i zachęcać ich do proponowania kolejnych inicjatyw na rzecz środowiska.

Głównym celem *green HR* jest kształtowanie wrażliwości ekologicznej zatrudnionych, proekologicznego środowiska pracy, ekologicznie odpowiedzialnych postaw pracowników, które następnie są przenoszone do życia prywatnego¹¹. Przegląd literatury wskazuje jednocześnie, że koncepcja *green HR* jest relatywnie nową, ale perspektywiczną inicjatywą w teorii i praktyce nauk o zarządzaniu, szczególnie dla firm aktywnych w krajach rozwijających się, bowiem dotychczasowe wyniki badań potwierdzają przede wszystkim jej aplikacyjność w firmach zagranicznych¹². Można się zatem spodziewać postępującej dyfuzji tych rozwiązań do firm działających w Polsce. Na tej podstawie wyznaczono dwie hipotezy badawcze do weryfikacji w części empirycznej pracy:

H1: *Firmy działające w Polsce w niewielkim zakresie wykorzystują zielone praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi.*

H2: *Istotnym czynnikiem wpływającym pozytywnie na okres stosowania praktyk *green HR* jest udział kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firmy.*

Metodyka badań i charakterystyka respondentów

Realizacji celu pracy i weryfikacji hipotez badawczych poświęcono diagnostyczne badania sondażowe¹³ przeprowadzone samodzielnie za pomocą metody badań ankietowych¹⁴, która już wcześniej była z powodzeniem stosowana do oceny zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w organizacjach¹⁵. Jako technikę badawczą przyjęto technikę

¹¹ V. Muster, U. Schrader, *Green Work-life Balance: A New Perspective for Green HRM*, "Zeitschrift Fur Personalforschung" 2011, no. 25, s. 140–156.

¹² C. Tripti, N. Amrita, *Green HR Practices: Awareness and Perception of People in Indore City*, "International Journal of Engineering and Management Research" 2015, vol. 5, no. 2; B. Urbaniak, *op.cit.*, s. 17; T.T. Luu, *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1–17; C. Sathya, J. Jaya Krishnan, *Implementation of Green HR Practices for Environmental Performance*, "International Research Journal of Engineering and Technology" 2019, vol. 6, no. 9, s. 419–421; Y.J. Kim, W.G. Kim, H-M. Choi, K. Phetvaroon, *The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, vol. 76, cz. A, s. 83–93.

¹³ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Wydawnictwo "Dom Organizatora", Toruń 2003, s. 84–86.

¹⁴ H. Bieniak, *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, "Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie" 2018, nr 120, s. 25.

¹⁵ Np. T.T. Luu, *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1308–1324; A-N. El-Kassar, S.K. Singh, *Green Innovation and Organizational Performance: The Influence of Big Data and the Moderating Role of Management Commitment and HR Practices*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, vol. 144, s. 483–498.

audytoryjnej ankiety internetowej¹⁶ przede wszystkim z powodu oszczędności czasu i kosztów, możliwości dotarcia do ściśle określonej grupy respondentów oraz zapewnienia kompletności uzyskiwanych odpowiedzi¹⁷. Narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety dostępny w systemie Google Forms¹⁸.

Badania przeprowadzono w okresie listopad–grudzień 2019 roku na próbie 120 respondentów, w tym 22 (18%) menedżerów i 98 (82%) pracowników reprezentujących przedsiębiorstwa działające na terenie województwa łódzkiego. Byli to studenci studiów niestacjonarnych oraz podyplomowych Uniwersytetu Łódzkiego oraz Politechniki Łódzkiej uczestniczący w zajęciach z zakresu zarządzania. Wykorzystano dobór próby¹⁹ oparty na zaletach doboru celowego (zatrudnienie w przedsiębiorstwie, zainteresowanie rozwojem kompetencji w zakresie zarządzania) oraz dogodnego (udział w zajęciach w szkole wyższej). Atutem takiego doboru próby była możliwość dokonania wprowadzenia teoretycznego do problematyki badań, natomiast mankamentem – brak możliwości uogólniania wyników i wyciągania wniosków reprezentatywnych.

W badaniu wzięło udział 64 (53%) mężczyzn i 56 (47%) kobiet. Były to osoby w wieku od 19 do 45 lat ($m = 25$ lat). Respondenci charakteryzują się wysokim poziomem wykształcenia: 83 (69%) osoby ukończyły studia wyższe I lub II stopnia, a cztery osoby są ponadto absolwentami studiów podyplomowych lub studiów MBA. Wśród kierunków wykształcenia dominowały kierunki ekonomiczne i menedżerskie (52 osoby, 43%), techniczne (33 osoby, 28%) oraz ściśle (17 osób, 14%). Respondenci pracują najczęściej w obszarze marketingu i obsługi klienta (23%), informatyki (18%), logistyki i zaopatrzenia (15%), administracji (12%) oraz produkcji (12%). Badane osoby reprezentowały różne przedsiębiorstwa, których charakterystykę przedstawiono w tabeli 1.5.1.

Respondenci reprezentowali raczej większe podmioty gospodarcze, prowadzące działalność głównie na rynku krajowym lub międzynarodowym w sektorze usług. Wiele podmiotów wdrożyło lub planuje wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001.

¹⁶ C.V. Balch, *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010, s. 23–116.

¹⁷ L.D. Roberts, *Opportunities and Constraints of Electronic Research*, w: *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*, R.A. Reynolds, R. Woods, J.D. Baker (eds.), Idea Group Inc., London 2007, s. 19–27.

¹⁸ Kwestionariusz ankiety był dostępny dla respondentów za pośrednictwem strony internetowej projektu pod adresem: www.greenhr.bizresearch.pl

¹⁹ I. Etikan, S.A. Musa, R.S. Alkassim, *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*, "American Journal of Theoretical and Applied Statistics" 2016, vol. 5, no. 1, s. 1–4.

Tabela 1.5.1.

Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów

Wielkość firmy	%	Wiek firmy	%
Mikro (0–9 pracowników)	12	Do 5 lat	13
Mała (10–49 pracowników)	23	Pow. 5 lat do 10 lat	16
Średnia (50–249 pracowników)	23	Pow. 10 lat do 15 lat	15
Duża (pow. 249 pracowników)	42	Pow. 15 lat do 20 lat	18
Zasięg działania rynkowego	%	Pow. 20 lat	38
Lokalny	8	Udział kapitału zagranicznego	%
Regionalny/wojewódzki	6	Wyłącznie polski kapitał	55
Krajowy	33	Do 50% kapitału zagranicznego	11
Międzynarodowy	53	Powyżej 50% kapitału zagranicznego	34
Przeważający sektor działalności	%	Wdrożenie normy ISO 14001	%
Produkcja	24	Brak wdrożenia	44
Usługi	48	Plany wdrożenia w okresie 3 lat	23
Handel	28	Wdrożenie	33

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zakres wykorzystania praktyk *green HR* w badanych przedsiębiorstwach

W pierwszej kolejności poddano ocenie zakres przedmiotowy i czasowy wykorzystania praktyk *green HR* w firmach reprezentowanych przez respondentów. Respondenci oceniali postrzeganie wdrożenia poszczególnych praktyk (wyodrębnionych na podstawie rozważań z części teoretycznej pracy) na pięciostopniowej skali Likerta²⁰: 1 – nie jest stosowane w firmie i obecnie nie przewiduje się wdrożenia takich praktyk; 2 – nie jest stosowane w firmie, ale firma przygotowuje się do wdrożenia takich praktyk w najbliższym roku; 3 – wdrożone w ostatnim roku; 4 – wdrożone 2 lata temu; 5 – stosowane od co najmniej 3 lat. Taka skala pozwoliła na wyodrębnienie dwóch subskal porządkowych wykorzystania praktyk *green HR*:

- w zakresie przedmiotowym: 0 – brak wdrożenia; 1 – planowane wdrożenie; 2 – wdrożenie,

²⁰ Wykorzystywanej już wcześniej do pomiaru zakresu stosowania praktyk *green HR* w przedsiębiorstwach, zob. np.: S. Cheema, A.T. Pasha, F. Javed, *Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMES in Pakistan*, "Journal of Business Studies Quarterly" 2015, vol. 7, no. 2, s. 231–241.

- w zakresie czasowym: 0 – brak wdrożenia; 1 – wdrożone w ostatnim roku; 2 – wdrożone 2 lata temu, 3 – wdrożone od co najmniej 3 lat.

Uzyskane wyniki (tabela 1.5.2) wskazują, że w zdecydowanej większości przypadków (92 firmy, 77%) respondenci postrzegają wdrożenie przynajmniej jednej praktyki *green HR*. W największym zakresie praktyki te identyfikowane są w obszarze planowania ZZL, jednocześnie będąc najdłużej stosowanymi w badanych firmach, przeciętnie od ok. roku. Dominuje tu włączanie aspektów ekologicznych w procedury, instrukcje oraz strategię ZZL organizacji, a także tworzenie kodeksów etycznych uwzględniających zachowania proekologiczne. W dalszej kolejności praktyki *green HR* identyfikowane są w obszarze pozyskiwania i rozwoju kadry, gdzie przede wszystkim zwraca się uwagę na budowanie ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy oraz na działania uwrażliwiające pracowników na rzecz działań proekologicznych. Praktyki w tych obszarach stosowane są w badanych firmach od nieco ponad pół roku. W najmniejszym (i jednocześnie najkrótszym) zakresie analizowane praktyki stosowane są natomiast w obszarze motywowania i zarządzania wydajnością kadry. Respondenci postrzegają zarówno wykorzystanie narzędzi motywowania negatywnego (np. nagany za przewinienia w zakresie ochrony środowiska), jak również pozytywnego (np. świadczenia dodatkowe wspierające ochronę środowiska). Istotne jest także nastawienie na aktywność w zakresie zgłaszania inicjatyw na rzecz ochrony środowiska.

Tabela 1.5.2.

Zakres stosowania praktyk *green HR* w analizowanych przedsiębiorstwach

Praktyki <i>green HR</i> w obszarze:	Niestosowane (w %)	Planowane wdrożenie (w %)	Wdrożone (w %)	Przeciętny okres stosowania (w latach)
Planowania zasobów ludzkich, w tym:	31	20	49	0,96
▪ aspekty ekologiczne w strategii ZZL	34	19	47	0,98
▪ aspekty ekologiczne w procedurach/ instrukcjach z obszaru ZZL	25	20	55	1,02
▪ wpływ wymagań i norm środowiskowych na poziom zatrudnienia w firmie	34	24	42	0,79
▪ kodeks postępowania etycznego uwzględniający postawy i zachowania proekologiczne	30	17	53	1,08
Pozyskiwania kadry, w tym:	48	19	33	0,65
▪ zadania związane z ochroną środowiska w opisach stanowisk pracy	47	21	32	0,65
▪ preferowanie kandydatów wrażliwych na problemy ekologiczne i działania proekologiczne	56	19	25	0,49

cd. tabeli 1.5.2

Praktyki <i>green HR</i> w obszarze:	Niestosowane (w %)	Planowane wdrożenie (w %)	Wdrożone (w %)	Przeciętny okres stosowania (w latach)
▪ podkreślanie ekologicznego wizerunku firmy na rynku pracy	40	18	42	0,80
Rozwoju pracowników, w tym:	44	18	38	0,69
▪ szkolenia zwiększające świadomość ekologiczną pracowników	48	18	34	0,61
▪ działania uświadamiające i rozwijające motywację pracowników na rzecz działań proekologicznych	38	21	41	0,75
▪ wsparcie kierownictwa zwiększające aktywność pracowników na rzecz działań proekologicznych	45	15	40	0,73
Motywowania kadry, w tym:	67	12	21	0,39
▪ podwyżki wynagrodzenia uzależnione od osiągniętych celów proekologicznych	77	11	12	0,23
▪ nagrody/premie finansowe za osiągnięcia proekologiczne	73	12	15	0,29
▪ dofinansowanie konferencji/szkoleń wspierających działania proekologiczne	66	14	20	0,32
▪ świadczenia dodatkowe wspierające ochronę środowiska	62	12	26	0,51
▪ publiczne pochwały/wyróżnienia/certyfikaty za działalność proekologiczną	60	17	23	0,43
▪ elastyczny czas pracy w celu podejmowania działalności proekologicznych	68	12	20	0,36
▪ narzędzia dyscyplinarne (np. nagany) za przewinienia w zakresie ochrony środowiska	63	8	29	0,53
▪ przewinienia w zakresie ochrony środowiska mogą stanowić podstawę do zwolnienia z pracy	68	9	23	0,46
Zarządzania wydajnością pracowników, w tym:	61	17	22	0,42
▪ włączanie kryteriów ekologicznych do oceny okresowej pracowników	71	12	17	0,32
▪ informowanie kadry o wkładzie w osiągnięcia firmy w obszarze efektywności ekologicznej	63	18	19	0,36
▪ zachęcanie pracowników do zgłaszania inicjatyw na rzecz ochrony środowiska	48	23	29	0,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki te weryfikują zatem negatywnie hipotezę H1. Na ich podstawie nie można jednoznacznie stwierdzić, że badane firmy w niewielkim zakresie wykorzystują zielone praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Relatywnie wysoki zakres wykorzy-

stania tych aplikacji dotyczy w szczególności planowania i rozwoju zasobów ludzkich w badanych organizacjach.

W dalszej części analiz zwrócono uwagę na czynniki różnicujące zakres wykorzystania praktyk *green HR* w badanych firmach. W tym celu przeprowadzono analizę współzależności zakresu implementacji praktyk *green HR* z cechami demograficznymi respondentów i charakterystyką reprezentowanych przez nich firm. W pomiarach uwzględniono mierniki syntetyczne reprezentujące odpowiednio: przedmiotowy i czasowy zakres wykorzystania praktyk *green HR*. Do oceny spójności skali wykorzystano współczynnik alfa Cronbacha (αC), który w każdym przypadku uzyskał satysfakcjonujący poziom $\alpha C > 0,7$ ²¹. Dzięki temu możliwe było wyznaczenie średniego poziomu przedmiotowego i czasowego zakresu wdrożenia praktyk *green HR* w poszczególnych obszarach funkcji personalnej organizacji.

Ponieważ wykresy rozrzutu zmiennych wskazywały na liniowy charakter współzależności, do pomiaru zastosowano współczynnik korelacji liniowej Spearmana²². Do jego interpretacji wykorzystano test istotności²³ oraz skalę wartości opartą na propozycji J. Cohena²⁴ (1992), przyjmując jako graniczne progi następujące poziomy współzależności: 0,1 – słaba; 0,3 – średnia; 0,5 – silna; 0,7 – bardzo silna.

Wyniki wykazały brak istotnej współzależności przedmiotowego oraz czasowego zakresu wykorzystania praktyk *green HR* z cechami demograficznymi respondentów. Wskazuje to, że takie zmienne jak: płeć, wiek, poziom wykształcenia nie różnicują postrzegania zakresu wykorzystania praktyk *green HR* w obserwowanych przedsiębiorstwach. Zidentyfikowano natomiast istotne współzależności pomiędzy zakresem wykorzystania analizowanych praktyk a wybranymi charakterystykami firm reprezentowanych przez respondentów (tabela 1.5.3).

Wyniki wskazują na fakt, że praktyki *green HR* stosowane są w istotnie większym zakresie przedmiotowym przede wszystkim w firmach, które wdrożyły lub planują wdrożyć normę zarządzania środowiskowego zgodną ze standardem ISO 14001, a także w firmach z udziałem kapitału zagranicznego – chociaż z nieco mniejszą siłą. Te dwa czynniki determinują również istotnie, w umiarkowanym stopniu, zakres czasowy wdrażania praktyk *green HR* w badanych podmiotach. Zidentyfikowano również słabe współzależności pomiędzy czasem stosowania analizowanych praktyk a wielkością, wiekiem oraz zasięgiem rynkowym badanych firm. Weryfikuje to zatem pozytywnie hipotezę H2,

²¹ J.F. Hair, W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, *Multivariate Data Analysis. Pearson New International Edition*, Pearson Education Limited, Harlow 2014, s. 123.

²² Został on zastosowany z uwagi na fakt, że charakterystyki respondentów i przedsiębiorstw mierzone były na skalach porządkowych.

²³ Z uwagi na brak reprezentatywności próby test ten został wykorzystany wyłącznie do wstępnego, orientacyjnego wskazania, które wyniki mogą być uznane za wartościowe poznawczo.

²⁴ J. Cohen, *A Power Primer*, "Psychological Bulletin" 1992, vol. 112, no. 1, s. 155–159.

zgodnie z którą istotnym czynnikiem wpływającym pozytywnie na okres stosowania praktyk *green HR* jest udział kapitału zagranicznego w strukturze właścicielskiej firmy.

Tabela 1.5.3.

Współzależności zakresu wykorzystania praktyk *green HR* oraz charakterystyk badanych przedsiębiorstw

Praktyki <i>green HR</i>	Udział kapitału zagranicznego	Wdrożenie ISO 14001	Wielkość firmy	Wiek firmy	Zasięg działania firmy
Zakres przedmiotowy wdrożenia praktyk <i>green HR</i> ogółem ($\alpha C = 0,96$), w tym w obszarze:	0,18*	0,40**	0,16	0,11	0,12
▪ planowania zł ($\alpha C = 0,89$)	0,14	0,36**	0,21*	0,14	0,15
▪ pozyskiwania kadry ($\alpha C = 0,85$)	0,10	0,30**	0,13	0,04	0,05
▪ rozwoju kadry ($\alpha C = 0,89$)	0,19*	0,42**	0,22*	0,22*	0,15
▪ motywowania kadry ($\alpha C = 0,93$)	0,16	0,31**	0,09	0,04	0,09
▪ zarządzania wydajnością kadry ($\alpha C = 0,85$)	0,12	0,27**	0,03	0,01	0,04
Zakres czasowy wdrożenia praktyk <i>green HR</i> ogółem ($\alpha C = 0,95$), w tym w obszarze:	0,29**	0,40**	0,27**	0,22*	0,18*
▪ planowania zł ($\alpha C = 0,88$)	0,24**	0,36**	0,28**	0,21*	0,18
▪ pozyskiwania kadry ($\alpha C = 0,81$)	0,22*	0,33**	0,21*	0,14	0,12
▪ rozwoju kadry ($\alpha C = 0,93$)	0,23*	0,41**	0,30**	0,31**	0,17
▪ motywowania kadry ($\alpha C = 0,92$)	0,26**	0,36**	0,20*	0,17	0,14
▪ zarządzania wydajnością kadry ($\alpha C = 0,85$)	0,14	0,26**	0,13	0,08	0,07

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$, test istotności dla współczynnika korelacji liniowej Spearmana

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki wskazują również na ważne perspektywy dalszego rozwoju praktyk *green HR* w badanych firmach. Spośród respondentów 65% uważa, że obecnie tego typu działania stosowane są w zbyt małym lub zdecydowanie niewystarczającym zakresie, a w okresie najbliższych 5 lat zakres ich implementacji wzrośnie w znacznym (43%) lub bardzo znacznym stopniu (12%). Badani deklarują również bardziej pozytywne (42%) lub zdecydowanie bardziej pozytywne (18%) nastawienie do praktyk *green HR* w przyszłości, co powinno się przełożyć zarówno na wzrost skuteczności ich implementacji, jak też na ich większe oddziaływanie na wyniki środowiskowe i ogólny sukces rynkowy przedsiębiorstw.

Podsumowanie

Przedstawiony syntetyczny przegląd literatury poświęconej tematyce zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi, zielonej gospodarce i praktykom *green HR* wskazuje, że jest to niezwykle ważny i nowy trend badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach. Czynniki środowiskowe i społeczne odgrywają kluczową rolę w zrównoważonym rozwoju organizacji, a zaangażowanie pracowników jest istotnym czynnikiem implementowania zrównoważonego zarządzania. Należy więc ze szczególnym naciskiem promować działania w obszarze *green HR*.

Wysoko wykwalifikowani pracownicy, rozumiejący i stosujący zasady zrównoważonego rozwoju w swojej pracy, mające także odzwierciedlenie w dokumentach strategicznych przedsiębiorstwa, można nazwać zrównoważonym personelem. Obecnie jest to najbardziej pożądanym typ pracowników, których działalność ma się przyczynić nie tylko do osiągnięcia celów ekonomicznych, ale i do dalekosiężnego równoważenia potrzeb międzypokoleniowych oraz zapobiegania w przyszłości istotnym problemom ekologicznym i społecznym²⁵.

Stąd niezwykle ważne jest zastosowanie narzędzi *green HR*, które kształtują postawy tzw. zrównoważonych pracowników. Autorzy niniejszego opracowania mają przekonanie, że niezbędnym działaniem będzie w najbliższej przyszłości przekształcanie przedsiębiorstw w zrównoważone organizacje po to, aby zahamować degradację naszej planety.

Przeprowadzone badania wskazują na znaczny zakres postrzegania praktyk *green HR* w analizowanych firmach. Można przy tym zidentyfikować specyficzne, sekwencyjne podejście do ich implementacji obejmujące następujące fazy:

1. Fazę planowania, która rozpoczęła się przeciętnie ok. rok temu i realizowana jest obecnie w ok. 50% badanych firmach. Obejmuje ona głównie budowanie kodeksów etycznych oraz włączanie aspektów ekologicznych do strategicznych i operacyjnych dokumentów firmy.
2. Fazę kształtowania świadomości kadry, która realizowana jest w ok. 35% firm od nieco ponad pół roku. Obejmuje ona podkreślanie ekologicznego wizerunku firmy, włączanie zadań związanych z ochroną środowiska do opisów stanowisk pracy, a także działania uświadamiające rolę zachowań proekologicznych wśród pracowników.
3. Fazę stymulowania aktywności pracowniczej, która realizowana jest obecnie w relatywnie najmniejszym zakresie przedmiotowym (ok. 20% firm) i czasowym (średnio 4 miesiące). Obejmuje ona stosowanie różnorodnych instrumentów motywowania

²⁵ A. Pabian, *Sustainable Personel...*, *op.cit.*

pracowników na rzecz aktywności proekologicznej, która staje się jednocześnie jednym z kryteriów oceny kadry.

W przyszłości badane firmy planują przede wszystkim zwiększenie zakresu działań planistycznych i budujących świadomość kadry. Muszą jednak pamiętać, że skuteczna implementacja praktyk *green HR* będzie także uzależniona od stymulowania aktywności pracowniczej, która obecnie realizowana jest na niewielkim (niewystarczającym) poziomie. Wdrażanie praktyk *green HR* stymulowane jest przy tym przede wszystkim formalnymi rozwiązaniami z zakresu zarządzania środowiskowego (ISO 14001), a także przenoszeniem wzorców z firm zagranicznych. Wydaje się zatem, że o przyszłości rozwoju analizowanych praktyk będą w dużym stopniu decydować orientacja proekologiczna przedsiębiorstw oraz powodzenie tego typu działań w firmach zachodnich. Respondenci deklarują jednak pozytywne nastawienie do rozwoju praktyk *green HR* w praktyce gospodarczej.

Analizując uzyskane wyniki, należy brać pod uwagę również ograniczenia przeprowadzonych badań. Należą do nich przede wszystkim: wysoki subiektywizm oceny respondentów, ocena przejawów stosowania praktyk *green HR*, a nie konkretnych działań podejmowanych przez firmy, oraz dobór próby uniemożliwiający sformułowanie wniosków reprezentatywnych. Badania z pewnością wymagają zatem kontynuacji. Do interesujących kierunków przyszłych badań można zaliczyć identyfikację czynników i mechanizmów kształtujących skuteczność implementacji praktyk *green HR*, a także pogłębioną, jakościową prezentację i ocenę konkretnych studiów przypadku wdrożenia tego typu rozwiązań do praktyki gospodarczej.

Bibliografia

- Ackermann K.F., *Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 21–39.
- Agenda 21, *Dokumenty końcowe konferencji Narodów Zjednoczonych „Środowisko i rozwój”. Szczyt Ziemi, Rio de Janeiro, 3–14 czerwca 1992*, Inst. Ochrony Środowiska, katalog.nukat.edu.pl (dostęp: 3.01.2020).
- Apanowicz J., *Metodologia nauk*, Wydawnictwo “Dom Organizatora”, Toruń 2003.
- Balch C.V., *Internet Survey Methodology*, Cambridge Scholars Publishing, Newcastle upon Tyne 2010.
- Bieniok H., *Główne podejścia oraz metody i techniki badania procesów zarządzania organizacjami*, „Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie” 2018, nr 120.
- Bombiak E., *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi jako wsparcie zrównoważonego rozwoju organizacji*, w: *Mechanizmy ekonomiczne i finansowe innowacyjnego rozwoju gospodarki cyfrowej, część 2*, V.V. Puzikov, N.L. Zelenkevich (red.), BSU Business Institute, Mińsk 2019, s. 75–79.
- Cheema S., Pasha A.T., Javed F., *Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan*, “Journal of Business Studies Quarterly” 2015, vol. 7, no. 2.
- Cohen J., *A Power Primer*, “Psychological Bulletin” 1992, vol. 112, no. 1.

- El-Kassar A-N., Singh S.K., *Green Innovation and Organizational Performance: The Influence of Big Data and the Moderating Role of Management Commitment and HR Practices*, "Technological Forecasting and Social Change" 2019, vol. 144.
- Etikan I., Musa S.A., Alkassim R.S., *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*, "American Journal of Theoretical and Applied Statistics" 2016, vol. 5, no. 1.
- Gholami G., Rezaei G., Saman M.Z.M., Sharif S., Zakuan N., *State of the Green HRM System: Sustainability in the Sports Center in Malaysia Using a Multimethods Approach and Opportunities for Future Research*, "Journal of Cleaner Production" 2016, vol. 124, s. 142–163.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E., *Multivariate Data Analysis. Pearson New International Edition*, Pearson Education Limited, Harlow 2014.
- Kim Y.J., Kim W.G., Choi H-M., Phetvaroon K., *The Effect of Green Human Resource Management on Hotel Employees' Eco-friendly Behavior and Environmental Performance*, "International Journal of Hospitality Management" 2019, vol. 76, cz. A, s. 83–93.
- Lakshmi P.V., Battu N., *A Study on Green HRM – an Emerging Trend in HR Practices*, "International Journal of Management" 2018, vol. 9, no. 3, s. 74–82.
- Luu T.T., *Employees' Green Recovery Performance: The Roles of Green HR Practices and Serving Culture*, "Journal of Sustainable Tourism" 2018, vol. 26, no. 8, s. 1–17.
- Muster V., Schrader U., *Green Work-life Balance: A new Perspective for Green HRM*, "Zeitschrift Fur Personalforschung" 2011, no. 25, s. 140–156.
- Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 9–18.
- Pabian A., *Zrównoważone zarządzania zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej” 2015, nr 17, s. 7–16.
- Ragavendran P.S., *Management Ingredients to Embrace the New Paradigm: Green*, "European Business Review" 2015, vol. 27, no. 3, s. 318–333.
- Roberts L.D., *Opportunities and Constraints of Electronic Research*, w: *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*, R.A. Reynolds, R. Woods, J.D. Baker (eds.), Idea Group Inc., London 2007.
- Sathya C., JayaKrishnan J., *Implementation of Green HR Practices for Environmental Performance*, "International Research Journal of Engineering and Technology" 2019, vol. 6, no. 9, s. 419–421.
- Shaba S., *Reviewing the Concept of Green HRM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: A Review from Literature Background and Testing Construction Perspective*, "International Business Research" 2019, vol. 12, no. 5, s. 86–94.
- Tripti C., Amrita N., *Green HR Practices: Awareness and Perception of People in Indore City*, "International Journal of Engineering and Management Research" 2015, vol. 5, no. 2.
- Urbaniak B., *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2017, nr 6, s. 9–19.

1.6

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Katarzyna Czainska*

Wiedza pracowników na temat możliwości zaangażowania indywidualnego i organizacyjnego w strategię zrównoważonego rozwoju

Streszczenie

Celem opracowania jest przedstawienie wyników badania pilotażowego zrealizowanego w ramach badań statutowych, których tematem przewodnim jest „Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach zrównoważonego rozwoju”. W ramach prezentowanego badania należało zdiagnozować, czy pracownicy przedsiębiorstw mają świadomość istnienia strategii zrównoważonego rozwoju (SZR) w skali globalnej oraz wieloaspektowej, tzn. nieograniczającej się wyłącznie do kwestii proekologicznych. Z uwagi na przyjęte ograniczenia projektowe badanie ankietowe przeprowadzono wyłącznie metodą Computer Assisted Web Interview (CAWI). Na podstawie wyników badania wstępnego zidentyfikowano lukę informacyjną w grupie pracowników przedsiębiorstw i kadry właścicielsko-zarządzającej, a także słabą aktywność indywidualną oraz organizacyjną w zakresie propagowania i wdrażania SZR.

Słowa kluczowe: strategia zrównoważonego rozwoju, zrównoważone zarządzanie kapitałem ludzkim

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-5863-8638

Employees' Knowledge about the Possibility of Individual and Organizational Involvement in a Sustainable Development Strategy

Abstract

The purpose of the article is to present the results of a pilot study carried out as part of statutory research, whose theme is "Human capital management in the conditions of sustainable development". As part of the presented study, it was necessary to diagnose whether employees of enterprises are aware of the existence of a sustainable development strategy (SDS) on a global and multi-faceted scale, i.e. not limited to ecological issues only. Due to the adopted project limitations, the survey was conducted only using the Computer Assisted Web Interview (CAWI) method. Based on the results of the preliminary study, an information gap was identified in the group of enterprise employees and owner-management staff as well as weak individual and organizational activity in the field of promotion and implementation of the SDS.

Keywords: sustainable development strategy, sustainable human capital management

Wprowadzenie

Podjęcie badań statutowych ukierunkowanych na zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w warunkach zrównoważonego rozwoju wynika z wielu przesłanek natury naukowej (metodologicznej), ekonomicznej i społecznej. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu zauważono zróżnicowane i rozproszone tematycznie podejście do tego terminu. Stosuje się np. takie określenia, jak: zrównoważona gospodarka czy zrównoważone przedsiębiorstwo/firma oraz ich uszczegółowienia, jak: zrównoważone zarządzanie kapitałem ludzkim lub zrównoważony rozwój ZKL itd. W związku z tym w realizowanym projekcie za cel ogólny przyjęto przeanalizowanie zarządzania kapitałem ludzkim oraz zachowań pracowników w organizacji w kontekście zrównoważonego rozwoju. Z celu ogólnego wynikają cele poznawcze i praktyczne, z których jednym jest: opracowanie kanonu dobrych praktyk w zakresie wykorzystania ZKL do wdrażania strategii zrównoważonego rozwoju, a w szczególności działań w zakresie wspierania zrównoważonego zachowania pracowników (*sustainable behaviour*).

W tym rozdziale zaprezentowano wyniki badania pilotażowego dotyczącego zagadnienia świadomości i wiedzy pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce na temat SZR. W szczególności założono uzyskanie odpowiedzi na pytania dotyczące:

1) wiedzy o zakresie problemowym SZR (wiedzy o 17 celach SZR), 2) zauważania przez pracowników wdrażania celów SZR w przedsiębiorstwach, 3) indywidualnego zaangażowania pracowników w działania związane z SZR.

Przed przystąpieniem do badań sformułowano następującą tezę: Kluczowym czynnikiem wdrożenia SZR w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce jest aktywny udział pracowników w inicjowaniu i realizowaniu działań taktycznych wynikających z SZR. W tezie tej zawarto pogląd, że z uwagi na oczekiwany przez ONZ wysoki stopień wdrożenia strategii w podmiotach gospodarczych poszczególne działania taktyczne muszą się cieszyć akceptacją i zaangażowaniem pracowników. Nie mogą to być jedynie zadania i rozwiązania narzucane przez kadrę najwyższego szczebla zarządzania. Warunkami aktywnego i właściwego udziału pracowników są natomiast wiedza o SZR i poczucie sprawstwa w organizacji. W celu przedstawienia stosownej argumentacji na poparcie tej tezy określono również dwie hipotezy:

H1: *Poziom wiedzy na temat celów SZR pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce jest bardzo niski.*

H2: *Wśród pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce zidentyfikować można wysoki poziom postaw prospołecznych sprzyjający inicjowaniu przez nich działań związanych z wdrażaniem celów SZR.*

Badanie przeprowadzono w listopadzie i grudniu 2019 r. Zastosowano metodę ankietową w formie Computer Assisted Web Interview (CAWI). Losowo wybrani respondenci, zaproszeni imiennie drogą mailową, uzyskali dostęp do kwestionariusza przy użyciu przeglądarki internetowej. Zaproszenie wysłano do 100 przedsiębiorstw w całej Polsce. Z uwagi na pilotażowy charakter badania nie zastosowano celowego i bardziej uszczegółowionego doboru respondentów. Odesłane zostały 54 poprawnie wypełnione kwestionariusze. Na podstawie wyników badania wstępnego sformułowano wnioski dotyczące konieczności: a) zmniejszania luki informacyjnej w grupie pracowników przedsiębiorstw i kadry właścicielsko-zarządzającej, b) aktywizacji pracowników w zakresie indywidualnego i organizacyjnego zaangażowania w propagowanie i wdrażanie SZR.

Wdrażanie SZR w przedsiębiorstwie

Strategia zrównoważonego rozwoju jest opracowywana i rozpowszechniana przez Organizację Narodów Zjednoczonych (ONZ) już od 1983 roku. W rezolucji nr 38/161 z 19 grudnia 1983 r. oraz nr 42/187 z 11 grudnia 1987 r. zdefiniowano zrównoważony rozwój jako taki, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokajane bez

pozbawiania możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń¹. Istotne jest, że rozwój ten odnosi się nie tylko do aspektów środowiskowych i gospodarczych, ale również społecznych. Myśl ta kontynuowana była w kolejnej rezolucji, tj. nr 70/1 z 21 października 2015 r., zatytułowanej „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”². W dokumencie tym sformułowano 17 nowych celów (tabela 1.6.1).

Tabela 1.6.1.

Cele określone na lata 2020–2030 w Strategii zrównoważonego rozwoju

L.p.	Cel	Nazwa skrócona
1.	Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie	Koniec z ubóstwem
2.	Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo	Zero głodu
3.	Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt	Dobre zdrowie i jakość życia
4.	Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie	Dobra jakość edukacji
5.	Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt	Równość płci
6.	Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi	Czysta woda i warunki sanitarne
7.	Zapewnić wszystkim dostęp do źródeł stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie	Czysta i dostępna energia
8.	Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi	Wzrost gospodarczy i godna praca
9.	Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność	Innowacyjność, przemysł, infrastruktura
10.	Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami	Mniej nierówności
11.	Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu	Zrównoważone miasta i społeczność
12.	Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji	Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja
13.	Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom	Działania w dziedzinie klimatu
14.	Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony	Życie pod wodą

¹ Rezolucja Zgromadzenia Narodowego Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 42/187 z 11 grudnia 1987 roku, ONZ 1987, <https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (dostęp: 9.07.2019).

² Rezolucja Zgromadzenia Narodowego Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 70/1, „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, ONZ 2015, https://www.gov.pl/documents/910151/911704/Agenda_2030_na_rzecz_zrownowazonego_rozwoju.pdf/d56cd332-4ba5-2035-9439-5a8a5212cbed (dostęp: 9.07.2019).

L.p.	Cel	Nazwa skrócona
15.	Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczanie pustynnienia, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej	Życie na lądzie
16.	Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje sprzyjające włączeniu społecznemu	Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje
17.	Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju	Partnerstwa na rzecz celów

Źródło: <http://www.un.org.pl/> (dostęp: 30.01.2019).

Przedstawiciele biznesu (i nie tylko) otrzymali zatem konkretne wytyczne dotyczące kierunków oczekiwanych działań w ramach prowadzenia działalności. Kluczowymi pytaniami stają się zatem następujące: 1) Czy przedstawiciele biznesu wiedzą o tych celach? 2) Czy potrafią wybrać te cele, które mogą i/lub powinni realizować? 3) Czy potrafią integrować strategię przedsiębiorstwa z SZR 4) Czy istnieją podmioty monitorujące, informujące, edukujące i/lub wspierające przedsiębiorców i innych przedstawicieli przedsiębiorstw we wdrażaniu SZR? Innymi słowy, na ile znana i rozpowszechniona w świecie dużego i małego biznesu jest SZR oraz jak mierzyć jej implementację w poszczególnych organizacjach?

Wdrożenie SZR analizować można: 1) pośrednio – korzystając m.in. z danych statystycznych prezentowanych przez EUROSTAT czy Główny Urząd Statystyczny (GUS) lub 2) bezpośrednio – zapoznając się z opracowaniami podmiotów powołanych do zbierania, przetwarzania i publikowania informacji o SZR, np. Global Reporting Initiatives (GRI). Zauważa się jednak brak obligatoryjnych i powszechnie obowiązujących standardów dotyczących przedstawiania tego typu informacji, co wpływa zarówno na ich jakość, jak i wiarygodność³. Dodatkowo, problem monitorowania poziomu wdrażania SZR w szeroko rozumianym biznesie wynika z faktu, że przedsiębiorstwa wykazują skłonność do ujawniania działań tworzących ich pozytywny wizerunek, natomiast pomijają zachowania, które stawiają je w niekorzystnym świetle⁴. Poza tym podejście zgodne z SZR wymaga od przedsiębiorstw, które pragną uchodzić za zrównoważone, gruntownych zmian w sposobie myślenia i funkcjonowania, SZR narzuca bowiem podejście wieloaspektowego (systemowego) kreowania wartości dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych,

³ A. Paszkiewicz, A. Szadziewska, *Raportowanie rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw według wytycznych GRI*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 668, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2011, nr 41, s. 627–643.

⁴ *Ibidem*.

co jest kwestią złożoną i wymagającą od kadry zarządzającej oraz pracowników⁵. Przy wielu zadaniach finansowych, prawnych i organizacyjnych kadra zarządzająca niechętnie wdraża nowe podejścia z uwagi na obawy związane z koniecznością przeprowadzania zmian i angażowania środków finansowych. Należy również przytoczyć opinię dotyczącą problemów z analizą takich zagadnień jak społeczna odpowiedzialność biznesu, ale również SZR, zgodnie z którą w praktyce zarządzania spotkać można sytuację, gdy w jednym przedsiębiorstwie zaobserwuje się przejawy odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności, działań/postaw pozytywnych, obojętnych i negatywnych, co rodzi trudności diagnostyczne⁶.

Skuteczną formą wdrażania SZR w biznesie mogą być zatem inicjatywy oddolne, których pomysłodawcami i głównymi realizatorami będą pracownicy. Rolą przedsiębiorstwa będą wsparcie i koordynacja – podejście to może wpływać na ogólny poziom zaangażowania pracowników, a w konsekwencji na mierzalne wyniki wdrażania celów SZR. Na poparcie tej tezy przytoczyć warto dane GUS, z których wynika, że od wielu już lat zaangażowanie w pracę społeczną deklaruje ponad jedna trzecia dorosłych Polaków, a grupą zawodową najczęściej biorącą udział w pracy społecznej są przedstawiciele kadry kierowniczej, specjaliści z wyższym wykształceniem oraz rolnicy. Zauważono również zależność, że aktywność społeczna jest tym większa, im wyższe jest wykształcenie. Wśród biernych zawodowo to uczniowie i studenci najwięcej czasu poświęcali na pracę społeczną⁷. Podkreślanie dużego znaczenia pracowników w ewolucji przedsiębiorstwa w stronę organizacji zrównoważonej zauważono również w literaturze przedmiotu. A. Sudolska i A. Lis przytoczyli m.in. prace takich autorów jak: C.J.C. Jabbour i F.C.A. Santos⁸ czy H.K. Aggerholm, S.E. Anderen i C. Thomsen⁹, w których uzależnia się wręcz zrównoważone funkcjonowanie organizacji z inicjująco-angażującym podejściem do zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰.

⁵ M. Masztalerz, *Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 8(269), s. 66–77.

⁶ A. Sokołowska-Duralec, E. Tabaszewska-Zajbert, *Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – identyfikacja nurtów badawczych, założeń i uwarunkowań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, 6, cz. 2, s. 35–46.

⁷ *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w Polsce*, GUS, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011, https://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/oz_wskazniki_zrownowazonego_rozwoju_Polski_us_kat.pdf, 2011, s. 175–176 (dostęp: 9.07.2019).

⁸ C.J.C. Jabbour, F.C.A. Santors, *The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organization*, „International Journal of Human Resource Management” 2008, vol. 19, no. 12, s. 2133–2154.

⁹ H.K. Aggerholm, S.E. Anderen, C. Thomsen, *Conceptualizing Employer Branding in Sustainable Organizations*, „Corporate Communications” 2011, vol. 16, no. 2, s. 105–123.

¹⁰ A. Sudolska, A. Lis, *Sustainable Enterprise and Organization: Systemic Literature Review*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, tom 19, z. 6, cz. 1, s. 119–131.

Badanie własne

W badaniu pilotażowym udział wzięło 54 respondentów, z czego 40 (74%) to pracownicy dużych przedsiębiorstw, 12 (22%) – średnich, 2 (4%) – małych. Wielkość przedsiębiorstw określono zgodnie z klasyfikacją wprowadzoną rozporządzeniem Komisji Europejskiej z 6 maja 2003 r.¹¹, przy czym zastosowano wyłącznie kryterium liczby osób zatrudnionych.

Celem pierwszego pytania było stwierdzenie, czy pracownicy znają nazwę „strategia zrównoważonego rozwoju (SZR)”, bez wnikania w znaczenie tego pojęcia. Spośród respondentów 66,7% odpowiedziało twierdząco, a 33,3% przecząco. Ogólny rozkład odpowiedzi przekłada się na rozkład szczegółowy, gdyż zarówno w grupie średnich, jak i dużych przedsiębiorstwach ok. 33% respondentów nie słyszało o SZR, a ok. 67% słyszało. W grupie przedstawiciele małych przedsiębiorstw rozkład jest symetryczny, po 50% (tabela 1.6.2).

Tabela 1.6.2.

Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy słyszałaś/słyszałeś o SZR?

Odpowiedź	Przedsiębiorstwo						łącznie	
	Małe		Średnie		Duże			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Tak	1	50	8	66,7	27	67,5	36	66,7
Nie	1	50	4	33,3	13	32,5	18	33,3
łącznie	2	100	12	100	40	100	54	100

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedź na pytanie drugie stanowiła pośrednio dowód na faktyczną wiedzę o SZR, gdyż należało wskazać organizację, która w skali globalnej opracowuje i zatwierdza SZR. Poprawnej odpowiedzi udzieliło 59% respondentów, wskazując Organizację Narodów Zjednoczonych; 22% odpowiedziało, że organizacją tą jest Parlament Europejski, 17% – sejm każdego kraju, a 2% wskazało na NATO (tabela 1.6.3).

¹¹ Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 r. dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Dokument nr C (2003) 1422, Komisja Europejska, 2003.

Tabela 1.6.3.

Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaka organizacja opracowuje i zatwierdza SZR w skali globalnej?

Odpowiedź	Przedsiębiorstwo						Łącznie	
	Małe		Średnie		Duże			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
ONZ	1	50	9	75	22	55	32	59
Parlament Europejski			3	25	9	23	12	22
Sejm	1	50			8	20	9	17
NATO					1	2	1	2
łącznie	2	100	12	100	40	100	54	100

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu respondenci zostali poproszeni o wskazanie, które z celów SZR są promowane w przedsiębiorstwach, w których obecnie pracują. Dla ułatwienia wymieniono wszystkie 17 celów. Aż w 35% odpowiedzi pracownicy stwierdzili, że żaden ze wskazanych celów nie jest realizowany. Odpowiedzi te mogą sugerować: a) faktyczny brak zainteresowania SZR wśród właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw; b) niezauważalną dla pracowników formę promowania celów. Spośród celów realizowanych w przedsiębiorstwach w Polsce prym wiedzie cel nr 4 (Dobra jakość edukacji) – 11%, a następnie cele nr 3 (Dobre zdrowie i jakość życia) i nr 5 (Równość płci) – oba po 9,3% wskazań (tabela 1.6.4). Na dowód prowadzonych działań w ramach SZR pracownicy podawali następujące przykłady aktywności w przedsiębiorstwach:

- a) promowanie zdrowego stylu życia,
- b) badania stanu zdrowia (np. analiza składu masy ciała, pomiar cholesterolu),
- c) warsztaty z technik relaksacyjnych,
- d) wprowadzenie produktów w opakowaniach biodegradowalnych,
- e) organizacja szkoleń,
- f) dbanie o równe standardy pracy relokowanych pracowników,
- g) badania profilaktyczne połączone z działaniami edukacyjnymi,
- h) eko firma (tj. segregacja śmieci, filtrowana woda pitna, żarówki energooszczędne),
- i) zatrudnianie kandydatów płci żeńskiej na najwyższych stanowiskach kierowniczych, promowanie innowacyjnego podejścia, dbanie o integrację kulturową i międzynarodową (odpowiedź agencji rekrutującej),
- j) akcje sportowe, zachęcanie do zdrowego stylu życia,
- k) akcje społeczne,
- l) budowa przedszkola przy biurze,

- m) włączanie się w akcje charytatywne np. „Szlachetna paczka” czy zbiórki pieniędzy na domy samotnych kobiet/domy dziecka, przekazywanie pieniędzy i zapewnianie posiłków w szkołach,
- n) zorganizowanie akcji *feedback* dla przełożonego,
- o) program *fast forward*, który pozwala pracownikom na zdobywanie doświadczenia w innych działach.

Zauważalna jest więc różnorodność zarówno pod względem zasięgu działań, jak i skali, podmiotów współpracujących, tematyki itp.

Tabela 1.6.4.

Rozkład odpowiedzi na pytanie: Które z celów SZR promowane są w przedsiębiorstwie, w którym pracujesz?*

Numer i nazwa skrócona celu	Przedsiębiorstwo						łącznie	
	Małe		Średnie		Duże		liczba	%
	liczba	%	liczba	%	liczba	%		
2 – Zero głodu					3	7,5	3	5,6
3 – Dobre zdrowie i jakość życia			1	8,33	4	10	5	9,3
4 – Dobra jakość edukacji	1	50			5	12,5	6	11
5 – Równość płci					5	12,5	5	9,3
6 – Czysta woda i warunki sanitarne			1	8,33	1	2,5	2	3,7
8 – Wzrost gospodarczy i godna praca					3	7,5	3	5,6
9 – Innowacyjność, przemysł, infrastruktura					2	5	2	3,7
11 – Zrównoważone miasta i społeczności					1	2,5	1	1,9
13 – Działania w dziedzinie klimatu			1	8,33	3	7,5	4	7,4
17 – Partnerstwa na rzecz celów			1	8,33	2	5	3	5,6
15 – Życie na lądzie					1	2,5	1	1,9
Żaden	1	50	8	66,68	10	25	19	35
łącznie	2	100	12	100	40	100	54	100

* zgodnie z wyszczególnieniem w tabeli 1.6.1.

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia ciągłości prowadzonych badań statutowych w niniejszym badaniu zwrócono również uwagę na zagadnienie wolontariatu pracowniczego. Analizując dane opublikowane przez GUS za rok 2016, można przede wszystkim zaobserwować, że w prace społeczne najczęściej angażowały się osoby w wieku od 15 do 24 lat (44,9%), a drugą najbardziej zaangażowaną w wolontariat grupą były osoby w wieku od 35 do

44 lat (40,7%), mające stabilną sytuację zawodową i rodzinną. Osoby pracujące zarobkowo charakteryzowały się niższym uczestnictwem w wolontariacie indywidualnym (33,1%) niż osoby bezrobotne (38,4%). Wśród osób pracujących zarobkowo najczęściej w wolontariat angażowali się pracodawcy, a najrzadziej pracujący na własny rachunek (34,5% wobec 30,9%), przy czym średnia czasu poświęcanego przez poszczególne grupy aktywne zawodowo kształtowała się na podobnym poziomie (6 godzin). W przypadku wolontariatu w organizacjach i instytucjach aktywne były osoby pracujące (9,6%), zwłaszcza w niepełnym wymiarze godzin 15,1% (w stosunku do 9,1% pracujących na pełny etat). Pod kątem zawodowym byli to przeważnie specjaliści (16,3%), przedstawiciele władz publicznych, wyżsi urzędnicy i kierownicy (13,6%) oraz technicy i inny personel (12,3%)¹². Ponadto, z badania przeprowadzonego przez GHK na zlecenie Komisji Europejskiej wynika, że Polska znajduje się w grupie państw o niskim współczynniku pracy wolontariackiej, szacowanym na poziomie 10–19%¹³.

Z opisywanego w niniejszym rozdziale badania wynika, że 35% pracowników włącza się w prace w różnych formach wolontariatu, jednak tylko 5,6% robi to w sposób formalnie zorganizowany (tabela 1.6.5).

Tabela 1.6.5.

Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy działasz jako wolontariusz/ka?

Odpowiedź	Przedsiębiorstwo						łącznie	
	Małe		Średnie		Duże			
	liczba	%	liczba	%	liczba	%	liczba	%
Nie	1	50	6	50	28	70	35	65
Czasem włączam się w akcje organizowane przez innych			5	42	9	22	14	26
Tak i współpracuję z organizacją (np. fundacją, stowarzyszeniem)	1	50	1	8	1	3	3	5,6
Tak, ale nie współpracuję na stałe z żadną organizacją					2	5	2	3,4
łącznie	2	100	12	100	40	100	54	100

Źródło: opracowanie własne.

Osoby, które zadeklarowały pracę na zasadzie wolontariatu zostały poproszone o sprecyzowanie celu SZR, który wspierają; wskazano osiem, w tym pięć zbieżnych z celami realizowanymi w przedsiębiorstwach. Były to cele nr: 2 – Zero głodu, 3 – Dobre zdro-

¹² Wolontariat w 2016 roku, GUS, Warszawa 2017.

¹³ Volunteering in the European Union. Final report, GHK 2010, https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf (dostęp: 5.08.2019), s. 7.

wie i jakość życia, 4 – Dobra jakość edukacji, 5 – Równość płci, 8 – Wzrost gospodarczy i godna praca (tabela 1.6.6). Zgodność celów może być zatem fundamentem integracji działań indywidualnych pracowników z działaniami preferowanymi przez przedsiębiorstwa, a tym samym opracowania spójnej strategii wdrażania SZR w firmie, angażującej kluczowych jej interesariuszy.

Tabela 1.6.6.

Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jeżeli działasz jako wolontariusz/ka, to które cele SZR wspierasz?

Odpowiedź	Przedsiębiorstwo						łącznie	
	Małe		Średnie		Duże		liczba	%
	liczba	%	liczba	%	liczba	%		
1 – Koniec z ubóstwem			1	16,67	1	8,33	2	10,53
2 – Zero głodu					2	16,67	2	10,53
3 – Dobre zdrowie i jakość życia			1	16,67	1	8,33	2	10,53
4 – Dobra jakość edukacji	1	100	1	16,67	3	25	5	26,30
5 – Równość płci			1	16,67	2	16,67	3	15,78
8 – Wzrost gospodarczy i godna praca			1	16,67			1	5,27
13 – Działania w dziedzinie klimatu			1	16,67			1	5,27
16 – Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje					1	8,33	1	5,27
Brak odpowiedzi					2	16,67	2	10,53
łącznie	1	100	6	100	12	100	19	100

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Biorąc pod uwagę pilotażowy charakter badania oraz ilościowy i jakościowy brak reprezentatywności grupy respondentów, nie sformułowano ostatecznych wniosków. Pozytywnie zweryfikowano natomiast obie hipotezy. Odnośnie do H1 potwierdzono istnienie znacznej luki informacyjnej na temat najnowszej wersji SZR (z perspektywą do 2030 roku). Zauważono konieczność propagowania wiedzy na temat celów, sposobów i form realizacji SZR. W zakresie H2 zdiagnozowano, że 35% respondentów wykazuje postawę prospołeczną. Wskaźnik ten nie plasuje pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce na najwyższych miejscach rankingów europejskich, w których prym wiodą obywatele takich państw jak Austria, Holandia, Szwecja, Wielka Brytania

(wskaźnik ponad 40%)¹⁴, ale nie jest to również poziom najniższy, a zatem upoważnia to do stwierdzenia, że wśród pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce istnieje wysoki poziom postaw prospołecznych sprzyjający inicjowaniu przez nich działań związanych z wdrażaniem celów SZR. Można więc kontynuować badania związane z przyjętą tezą. Ponadto należy podjąć działania w zakresie opracowywania kanonu dobrych praktyk i transferu wiedzy dotyczącej metod integracji strategii organizacji z SZR, a także ze strategią zarządzania kapitałem ludzkim. Istotnym elementem pracy nad takim opracowaniem jest profesjonalne (ilościowe i jakościowe) monitorowanie wdrożeń SZR w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. Powstaje więc obszerne i ważne pole badawcze zarówno dla teoretyków, jak i praktyków zarządzania.

Bibliografia

- Aggerholm H.K., Anderen S.E., Thomsen C., *Conceptualizing Employer Branding in Sustainable Organizations*, "Corporate Communications" 2011, vol. 16, no. 2, s. 105–123.
- Jabbour C.J. C., Santor F.C.A., *The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organization*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, vol. 19, no. 12, s. 2133–2154.
- Masztalerz M., *Wartość dla interesariuszy w zrównoważonym przedsiębiorstwie*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2014, t. 2, nr 8(269), s. 66–77.
- Paszkiwicz A., Szadzińska A., *Raportowanie rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw według wytycznych GRI*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 668, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2011, nr 41, s. 627–643.
- Rezolucja Zgromadzenia Narodowego Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 42/187 z 11 grudnia 1987 roku, ONZ 1987, <https://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (dostęp: 9.07.2019).
- Rezolucja Zgromadzenia Narodowego Organizacji Narodów Zjednoczonych nr 70/1, „Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030”, ONZ 2015, https://www.gov.pl/documents/910151/911704/Agenda_2030_na_rzecz_zrownowazonego_rozwoju.pdf/d56cd332-4ba5-2035-9439-5a8a5212cbcd (dostęp: 9.07.2019).
- Sokołowska-Duralec A., Tabaszewska-Zajbert E., *Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – identyfikacja nurtów badawczych, założeń i uwarunkowań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 6, cz. 2, s. 35–46.
- Sudolska A., Lis A., *Sustainable Enterprise and Organization: Systemic Literature Review*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 6, cz. 1, s. 119–131.
- Volunteering in the European Union. Final report*, GHK 2010, https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf (dostęp: 5.08.2019).

¹⁴ *Volunteering in the European Union. Final report*, GHK 2010, https://ec.europa.eu/citizenship/pdf/doc1018_en.pdf (dostęp: 5.08.2019).

- Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w Polsce*, GUS, Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011,
https://stat.gov.pl/cps/rde/xbr/gus/oz_wskazniki_zrownowazonego_rozwoju_Polski_us_kat.pdf, 2011 (dostęp: 9.07.2019).
- Wolontariat w 2016 roku*, GUS, Warszawa 2017.
- Zalecenie Komisji z dnia 6 maja 2003 roku dotyczące definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw. Dokument nr C (2003) 1422, Komisja Europejska, 2003.

Część 1

Różnorodność kapitału ludzkiego i jego pomiar
– perspektywa zrównoważonego rozwoju

Krzysztof Wąsek*

1.7

Onboarding pracowników **– propozycja narzędzia** **pomiaru**

Streszczenie

W rozdziale poruszono kwestię wdrażania nowych pracowników do organizacji. Celem opracowania jest przedstawienie propozycji narzędzia badającego poziom wdrożenia pracownika. Proponowane narzędzie badawcze powstało w wyniku zlokalizowania braków w narzędziu, którym posługiwano się w dotychczasowych opracowaniach. W związku z dużą ogólnością oraz brakiem dostatecznej ilości informacji, które mogłyby zostać pozyskane w procesie badania respondentów, Autor postanowił podjąć się badań, dzięki którym możliwe jest zaproponowanie nowego narzędzia badającego poziom onboardingu pracownika. Rozwiązanie problemu zostało wypracowane dzięki zebraniu praktyk onboardingowych pochodzących zarówno z literatury przedmiotu, jak również tych stosowanych przez praktyków biznesu, które następnie poddano metodzie sędziów kompetentnych.

Słowa kluczowe: *onboarding* pracowników, adaptacja, wdrożenie, narzędzie pomiaru

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1059-436X

Employee Onboarding – a Measurement Tool

Abstract

The paper focuses on adaptation of new employees to an organisation. The aim of this paper is to present a tool for measuring the level of employee adaptation. The proposed research tool was developed due to the problem of inadequacies related to the tool used previously. Because of high generality and insufficient information that could have been obtained from respondents in a survey, the author decided to do research that would provide a new measurement tool for estimating the employee onboarding level. The problem solution was developed on the basis of onboarding practices described in the source literature and those used by business practitioners, which were submitted for peer review thereafter.

Keywords: employee onboarding, adaptation, implementation, measurement tool

Wprowadzenie

Nie od dziś wiadomo, że człowiek, jego wiedza, umiejętności i cechy szczególne są uznawane za jeden z najważniejszych czynników postępu¹. Obecnie kapitał ludzki jest kluczowym elementem podnoszenia konkurencyjności firm oraz zasobem pozwalającym realizować cele biznesowe². Mając to na uwadze, należy podkreślić fakt, że istotne znaczenie ma również rozwój pracowników zatrudnionych w organizacji³. Zgodnie z tym przyjęcie nowego pracownika nie oznacza zakończenia procesu zatrudnienia. Aby pracownik przystosował się do środowiska pracy, musi przejść etap adaptacji. Etap ten jest istotny dla wszystkich pracowników niezależnie od stanowiska⁴. Wprowadzenie nowego pracownika jest określane zamiennie jako: *onboarding*, socjalizacja, wejście organizacyjne lub adaptacja⁵. Po zrealizowaniu procesu rekrutacji i selekcji przedsiębiorstwa mają możliwość poprawy efektywności systemu zarządzania talentami dzięki

¹ Z. Ciekankowski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101, s.135.

² T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s57.

³ G. Filipowicz, *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 38–39.

⁴ B. Ściegłińska, M. Machaj, J. Gotlib, *Adaptacja zawodowa i społeczna pielęgniarek w nowym miejscu pracy – wybrane zagadnienia*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2017, nr 1(63), s.131.

⁵ C.D. Fyock, *Managing the Employee Onboarding and Assimilation Process*, “Society for Human Resource Management” 2012, vol. 8, no. 9, s. 12, Virginia.

wykorzystaniu procesu onboardingu. Można go zdefiniować jako proces, w trakcie którego pomaga się nowemu pracownikowi szybko i płynnie dostosować się do aspektów społecznościowych, a także norm wydajności⁶. Inną definicją jest mówiąca o tym, że *onboarding* to szersze pojęcie niż wprowadzenie pracownika do organizacji, a jego celem jest sprawienie, by nowy pracownik zaczął wykonywać produktywną pracę tak szybko, jak to jest możliwe⁷. W literaturze przedmiotu można odszukać definicję onboardingu mówiącą o tym, że jest on koniecznością o strategicznym znaczeniu⁸. H.J. Klein ze współpracownikami w 2015 r. zaproponowali definicję mówiącą o tym, że jest to proces przekształcania nowych pracowników w członków zespołu odpowiadających kulturze organizacji⁹. Nieco starsza definicja zaproponowana przez S. Frear (2007 r.) stwierdza, że *onboarding* jest pewnego rodzaju holistycznym podejściem, które łączy ludzi, proces i technologię. Celem połączenia jest optymalizacja wpływu, jaki nowy pracownik ma na organizację – z naciskiem na efektywność i skuteczność¹⁰. W innej definicji można odnaleźć informację o tym, że jest to szeroko zakrojony proces przygotowania, orientacji, integracji oraz innych działań następczych¹¹. A. Snell (2006 r.) definiując *onboarding* stwierdza, podobnie jak M. Karambelkar i S. Bhattacharya (2018 r.), że jest to strategiczny proces, który się składa z wielu etapów. Według autorki celem onboardingu jest zwiększenie produktywności – w związku z tym należy postrzegać go jako coś ważniejszego niż działalność wyłącznie transakcyjną. Ponadto *onboarding* można przedstawić jako pomost pomiędzy obietnicami składanymi przez nowych pracowników a rzeczywistymi osiągnięciami ich produktywności¹². Podsumowując powyższą analizę definicji, można stwierdzić, że mają one wiele elementów wspólnych. W większości definicji za cel stawia się wzrost wydajności pracowników. Innym elementem spajającym jest istota onboardingu podkreślająca przygotowanie pracownika do pełnienia nowej funkcji. W zaprezentowanych określeniach można odnaleźć informację o tym, że *onboarding* jest procesem o charakterze strategicznym dla rozwoju kadr. E.F. Holton (1996 r.) uważa, że proces onboardingu wspiera socjalizację pracowników, która została skonceptualizowana jako

⁶ T.N. Bauer, *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, SHRM Foundation, Alexandria USA 2010, s. 1–3.

⁷ A.I. Tiainen, *New Employee Orientation and Onboarding*, SMEREC – New generation recruitment skills for SMES and workforce, Karelia UAS – Publications, Joensuu 2019, s. 80.

⁸ M. Karambelkar, S. Bhattacharya, *Onboarding is a Change: Applying Change Management Model ADKAR to Onboarding*, "Human Resource Management International Digest" 2018, vol. 25, no. 7, s. 5–8.

⁹ H.J. Klein et al., *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*, "International Journal of Selection and Assessment" 2015, vol. 23, no. 3, Oxford, s. 263–283.

¹⁰ S. Frear, *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 days*, "Human Capital Institute", Washington DC 2007.

¹¹ M. Ellice, *Orientation and Onboarding Processes for the Experienced Perioperative RN*, "AORN Journal" 2013, vol. 98, no. 4, s. 5–6.

¹² A. Snell, *Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction*, "Strategic HR Review" 2006, vol. 5, no. 6, s. 32–35.

inkulturacja nowo zatrudnionych pracowników do obowiązujących wartości, norm, misji i wizji firmy¹³. Warto pamiętać, że mimo iż *onboarding* wywodzi się z socjalizacji, tj. z procesu, w którym nowa osoba uczy się obowiązujących norm, systemów lub zasad, to nie można używać zamiennie tych terminów¹⁴. Dzięki socjalizacji możliwy jest rozwój zbiorowej tożsamości organizacyjnej oraz poczucie przynależności do grupy¹⁵. Programy onboardingowe pozwalają nowym pracownikom poznać swoje obowiązki, cele oraz aspekty związane z obowiązującymi normami prawnymi. W związku z tym, że firmy w procesie poszukiwania i rekrutowania pracowników angażują bardzo dużą ilość zasobów, etap wdrożenia staje się jednym z kluczowych i niezbędnych do zatrzymania pracowników w organizacji¹⁶. Odpowiednio przeprowadzone wdrożenie zapewnia skuteczną adaptację pracownika do organizacji. Wspomniany proces powinien być powiązany z takimi wartościami jak zadowolenie z pracy czy zaangażowanie organizacyjne. Poprawne wdrożenie przekłada się również na wyniki, jakie będzie osiągał nowy pracownik¹⁷. Potwierdzeniem powyższego są rezultaty badań A.M. Saks (1996 r.), w których można odnaleźć informację, że pracownicy postrzegający proces onboarding jako pomocny są bardziej zadowoleni z pracy¹⁸.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie propozycji narzędzia badawczego wypracowanego w toku badań empirycznych, w których zastosowano metodę oceny treści przez sędziów kompetentnych. Powodem, dla którego zdecydowano się przeprowadzić opisywane badania, jest zbyt duża ogólność dotychczas funkcjonującego narzędzia. Głównym pytaniem, na które starano się znaleźć odpowiedź w toku badawczym, był aspekt dotyczący tego, które z praktyk onboardingowych są najistotniejsze dla prawidłowego wdrożenia pracowników.

¹³ E.F. Holton, *New Employee Development: A Review and Reconceptualization*, "Human Resource Development Quarterly" 1996, vol. 7, no. 3, s. 233–252.

¹⁴ H.J. Klein, B. Polin, *Are Organizations on Board with Best Practices Onboarding?*, w: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, C.R. Wanberg (ed.), Oxford University Press, New York 2012, s. 268.

¹⁵ J. Van Maanen, E.H. Schein, *Toward a Theory of Organizational Socialization*, "Research in Organizational Behavior", New York 1979, s. 209–264.

¹⁶ J.O. Graybill *et al.*, *Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL libraries*, "Library Leadership & Management" 2013, vol. 30, no. 3, s. 1–6.

¹⁷ D.M. Cable *et al.*, *Reinventing Employee Onboarding*, "MIT Management Review" 2013, vol. 54, no. 3, s. 23–28.

¹⁸ A.M. Saks, *The Relationship between the Amount Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes*, "Human Relations" 1996, vol. 49, no. 4, s. 429–451.

Cele, rodzaje i poziomy onboardingu

Onboarding, znany również jako socjalizacja organizacyjna, wspomaga zaangażowanie pracownika, jednocześnie wpływając na lepsze dopasowanie do organizacji¹⁹. W zależności od firmy proces ten może trwać zarówno od jednego lub dwóch dni nawet do kilku miesięcy²⁰. W literaturze można odszukać pogląd, że procesu onboardingu nie należy utożsamiać z programem mającym charakter jednodniowego wydarzenia, a raczej z procesem, który trwa znacznie dłużej²¹. Wdrożenie nowego pracownika ma kluczowe znaczenie z wielu powodów. Pierwszym z nich jest to, że organizacje, poszukując i rekrutując pracowników, angażują duże ilości środków finansowych, w związku z czym nie pozwala to na zaniechanie procesu wdrożenia. Drugim powodem jest fakt, że programy onboardingowe pozwalają na to, by pracownik najszybciej jak to możliwe zaczął funkcjonować w sposób efektywny. Trzecim powodem jest możliwość zwiększenia zaangażowania pracowników dzięki poprawnie przeprowadzonemu wdrożeniu²². Warto podkreślić, że dzięki dobrej organizacji oraz realizacji procesu eliminowanych jest wiele zjawisk negatywnych, np.: niejednoznaczność zadań, sytuacje stresujące czy konflikty. Dzięki eliminacji takich zjawisk nowy pracownik osiąga akceptację i satysfakcję z wykonywanych obowiązków²³. Cele, jakie przyświecają onboardingowi, są ukierunkowane na kreowanie atrakcyjnych i pozytywnych doświadczeń dla nowych pracowników. Każdy program wdrożeniowy powinien realizować dwa podstawowe zadania. Pierwszym z nich jest redukcja stresu i jego objawów, a drugim stopniowe zwiększanie zaufania pracownika do organizacji²⁴. Innym zadaniem, które powinno zostać zrealizowane, jest przekazanie nowej grupie pracowników informacji, jak ważna jest komunikacja. Podczas realizacji procesu wdrażania ilość przekazywanych informacji jest ogromna, w związku z tym należy pamiętać o ograniczeniach spowodowanych możliwościami absorpcyjnymi odbiorców²⁵.

¹⁹ D.M. Cable, C.K. Parsons, *Socialization Tactics and Person-Organization Fit*, "Personell Psychology" 2001, vol. 54, no. 1, s. 1–23.

²⁰ C.D. Fyock, *op.cit.*

²¹ J. Wallace, *Creating an Effective New Employee Orientation Program*, "Library Leadership & Management" 2009, vol. 23, no. 4, s. 168–176.

²² *Onboarding: A Critical Element in Strategic Talent Management*, "Workforce Management" 2009, vol. 88, no. 7, s. 10.

²³ G. Suggs, *Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights*, Black Freightier Productions, Blue Island, Charleston 2014.

²⁴ G. Svála, L.M. Lundbergsdóttir, *Onboarding Self-initiated Expatriates: The Case of Icelandic Employees Working for the Nordic Cooperation*, "Journal of Workplace Learning" 2016, vol. 28, no. 8, s. 510–518.

²⁵ *Onboarding: a critical element in strategic talent management, op.cit.*

Programy onboardingowe dzielą się na dwa rodzaje. H.J. Klein i B. Polin (2012 r.) charakteryzują je w następujący sposób: „Terminu *onboarding* używamy w odniesieniu do wszystkich formalnych i nieformalnych praktyk, programów i polityk wprowadzonych przez organizację lub jej przedstawicieli w celu ułatwienia dostosowania nowo przybyłego pracownika”²⁶. Z fragmentu zaprezentowanego powyżej można wysnuć wniosek, że *onboarding* może być prowadzony w sposób formalny i nieformalny. Podobnie jak ci autorzy T.N. Bauer (2010 r.) także wyróżnia dwa rodzaje onboardingu. Pierwszym z nich jest wdrożenie nieformalne polegające na tym, że pracownik zdobywa informacje o nowej pracy i organizacji samodzielnie. Drugim rodzajem jest wdrożenie formalne, które odbywa się na podstawie jasno określonych zasad i procedur²⁷.

W dalszej części rozważań zostaną przedstawione cztery poziomy onboardingu wyróżnione przez T.N. Bauer (2010 r.). Pierwszym z nich jest poziom *compliance* – najniższy poziom wdrażania, który sprowadza się do zapoznania nowych pracowników z obowiązującymi normami, zasadami i ogólnymi założeniami organizacji²⁸. Każda z faz cechuje się realizacją zadań niezbędnych do osiągnięcia danego poziomu wdrożenia. Według A.M. Meyera i L.K. Bartelsa (2017 r.) do zadań na pierwszym poziomie wdrożenia można zaliczyć np. zapoznanie się z treścią podręcznika dla pracowników czy z zasadami organizacyjnego dress code’u²⁹. Drugim z poziomów wdrożenia jest poziom wyjaśnienia – *clarification*. Zadaniem tego poziomu jest zapoznanie nowych pracowników ze stanowiskiem pracy i wymaganiami³⁰. Na tym poziomie informuje się również nowo zatrudnionych o stopniach i normach wydajności, które zostały przypisane do stanowiska. Do innych działań, które są podejmowane na tym poziomie, można zaliczyć szkolenia z metod raportowania czy wyjaśnienie procesów zachodzących w organizacji³¹. Trzecim poziomem wdrożenia jest poziom kultury, którego celem jest zapoznanie nowych pracowników z jej elementami, np. historią firmy, świętami, tradycjami czy panującymi w organizacji normami i wartościami³². W celu ułatwienia wdrożenia nowych pracowników do tego poziomu K. Everson (2015 r.) proponuje, by skupić się jedynie na podstawowych wartościach i normach³³. Ostatnim i zarazem najwyższym poziomem onboardingu jest poziom połączenia – *connection*, który odnosi się do tworzenia ważnych z perspek-

²⁶ H.J. Klein, B. Polin, *Are Organizations...*, *op.cit.*

²⁷ T.N. Bauer, *op.cit.*

²⁸ *Ibidem.*

²⁹ A.M. Meyer, L.K. Bartels, *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support and Job Satisfaction*, „Journal of Organizational Psychology” 2017, vol. 17, no. 5, s. 10–27.

³⁰ T.N. Bauer, *op.cit.*

³¹ A.M. Meyer, L.K. Bartels, *The impact...*, *op.cit.*

³² *Ibidem.*

³³ K. Everson, *Nike’s Andre Martin: Just Learn It*, „Chief Learning Officer” 2015.

tywy nowego pracownika relacji interpersonalnych i sieci informacyjnych. Dzięki nim nowy pracownik będzie mógł szybciej zdobyć informacje niezbędne podczas rozwiązywania problemów lub działania w trudnych sytuacjach.

Efektywny program onboardingu powinien przeprowadzić nowego pracownika przez wszystkie poziomy. Według badań niemal wszystkie organizacje w sposób naturalny realizują poziom pierwszy. Poziom drugi i trzeci są wdrażane zaledwie przez ok. połowę organizacji, natomiast poziom czwarty przeprowadza jedynie ok. 20% firm³⁴.

Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Po dokonaniu studiów literaturowych należy stwierdzić, że mimo iż proces wdrażania jest bardzo ważnym i strategicznym działaniem, to niewiele jest opracowań poświęconych tej tematyce. W bazach ProQuest i EBSCO łącznie odnaleziono jedynie 60 artykułów zawierających w tytule hasło *onboarding*. Po dokonaniu analizy literatury wyłoniono lukę w postaci braku rzetelnego narzędzia badawczego, które mogłoby wskazywać, na jakim poziomie wdrożenia znajduje się respondent. W publikacji A.M. Meyer i L.K. Bartels (2017 r.) zaproponowano krótkie narzędzie badawcze zawierające cztery stwierdzenia, na podstawie których respondent był zaliczany do grona osób znajdujących się na określonym poziomie wdrożenia. Według Autora niniejszego opracowania dotychczasowe narzędzie charakteryzuje się zbyt dużą ogólnością. Jego autorzy zaproponowali cztery pytania zamknięte zawierające praktyki onboardingowe (np.: Czy byłeś przeszkolony w zakresie podstawowych przepisów prawnych i zasad?). Do każdego pytania zostały przydzielone krótkie przykłady dotyczące określonych praktyk. Respondent, wypełniając narzędzie, zaznaczał odpowiedź. Jeżeli odpowiedział twierdząco, był proszony o podanie przykładów praktyk, które w jego przypadku zostały zrealizowane w trakcie wdrażania. W sytuacji, w której respondent odpowiedział negatywnie, przechodził do kolejnego pytania. Drugą kwestią dotyczącą tego narzędzia jest fakt, że deklaracja respondenta nie wskazuje, czy dana praktyka została zrealizowana w sposób dostateczny, czy też nie. Te i wiele innych uwag skłoniły Autora niniejszego opracowania do przeprowadzenia badań, dzięki którym stworzono wstępną wersję nowego narzędzia badawczego.

Procedurę tworzenia narzędzia rozpoczęto od zebrania praktyk onboardingowych, które powinny zostać zrealizowane, aby pracownik osiągnął określony poziom. Wspomniane praktyki zostały zebrane dzięki analizie studiów literaturowych oraz opinii osób pracujących w biznesie, które zajmują się onboardingiem pracowników. Zebrane praktyki zostały poddane selekcji i analizie pod kątem ilościowym i jakościowym. W kolejnym

³⁴ T.N. Bauer, *op.cit.*

etapie usunięto wszystkie praktyki, które występowały wielokrotnie w zgromadzonym materiale. Wynikiem powyższych prac było uzyskanie 39 praktyk onboardingowych, które w następnym etapie postępowania badawczego zostały przydzielone do określonych poziomów wdrożenia. Realizacja wspomnianego zadania opierała się na informacjach zdobytych w trakcie przeglądu literatury. W wyniku finalizacji powyższych zadań każdy z poziomów wdrożenia otrzymał określoną liczbę stwierdzeń: poziom zgodności – 11 praktyk, poziom wyjaśnienia – 8 praktyk, poziom kultury – 10 praktyk, poziom połączenia – 10 praktyk. Każda z praktyk dotyczyła innych zadań i obowiązków, jakie powinien wykonać pracownik, aby osiągnąć określony poziom wdrożenia. Wspomniany katalog stanowił bardzo obszerne źródło zadań niezbędnych do osiągnięcia poszczególnych poziomów. W celu wyłonienia praktyk, które są najbardziej istotne dla prawidłowego wdrożenia, rozpoczęto badanie oparte na procedurze sędziów kompetentnych. Wspomniana metoda jest jednym ze sposobów obiektywizacji ocen zgromadzonych danych. Realizacja tej metody polega na ocenie zgromadzonego materiału przez osoby kompetentne w danej dziedzinie. W kolejnym etapie zebrane oceny są uśredniane i wykorzystane na potrzeby wykonania określonych zadań. W dalszej części opisywanej procedury badawczej przygotowano formularz ankiety zawierający poziomy onboarding wraz z przypisanymi praktykami.

Do funkcji sędziów kompetentnych zaproszono pracowników naukowych zajmujących się tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, jak również praktyków biznesu pracujących w obszarze HR-u. Dobór sędziów odbywał się na podstawie weryfikacji kompetencji niezbędnych do oceny wspomnianych praktyk. Kluczem doboru wśród pracowników naukowych były dziedziny nauki, którymi zajmują się oni zawodowo. Dzięki prowadzonym badaniom oraz zainteresowaniom naukowym możliwy był racjonalny dobór do grupy sędziów kompetentnych. W przypadku pracowników zawodowo zajmujących się HR-em kluczem doboru do grona sędziów kompetentnych były zajmowane stanowiska oraz doświadczenie zawodowe we wdrażaniu nowych pracowników. Dodatkowym kryterium w tej grupie było posiadanie tytułu Master of Business Administration. Łączna liczba sędziów, których zaproszono do badania, to 225 osób. Zdecydowaną większość w tej grupie stanowili pracownicy naukowcy, do których wysłano 195 zaproszeń. Pozostałą część zaproszeń wysłano do praktyków biznesu. W zaproszeniu do badania przedstawiono sędziom ich rolę, cel badania, procedurę badawczą oraz poproszono o przydzielenie oceny do każdego ze stwierdzeń. Polecenie badawcze brzmiało następująco: Proszę ocenić, czy dane stwierdzenie jest ważne dla osiągnięcia określonego poziomu onboarding. Zadaniem sędziów kompetentnych było zatem przydzielenie ocen od 1 do 5 dla każdego stwierdzenia, gdzie: 5 oznaczało – „zdecydowanie tak”, 4 – „raczej tak”, 3 – „trudno powiedzieć”, 2 – „raczej nie”, 1 – „zdecydowanie nie”. Ankiety dla sędziów kompetentnych rozdysponowano za pomocą wiadomości mailowych.

Wyniki badań

Po przydzieleniu ocen do każdej z proponowanych praktyk sędziowie odsyłali plik z udzielonymi odpowiedziami. Łącznie otrzymano 47 wypełnionych ankiet, z których 30 pochodziło od pracowników nauki, a 17 od osób pracujących w obszarze HR. Zwrócono niemal 21% (20,89%) wypełnionych. W dalszej części procedury badawczej dokonano zliczenia przydzielonych ocen. Następnie zsumowane oceny zostały uśrednione w celu wyłonienia najistotniejszych praktyk stanowiących podstawę do osiągnięcia określonego poziomu wdrożenia. Poniżej przedstawiono najistotniejsze praktyki, których realizacja pozwala na osiągnięcie przez pracownika określonego poziomu wdrożenia. Dzięki przeprowadzonym badaniom wyłoniono po sześć najważniejszych, a co za tym idzie najwyżej ocenianych, praktyk onboardingowych. Na pierwszym z poziomów wdrożenia (poziom zgodności) jako najistotniejsze praktyki wyróżniono:

- zapoznanie pracownika z podstawowymi zasadami związanymi z nowym stanowiskiem pracy,
- przekazanie pracownikowi kluczy/kart/kodów dostępu do miejsca pracy,
- zapoznanie pracownika z infrastrukturą niezbędną do sprawnego rozpoczęcia pracy,
- omówienie zagrożeń i niebezpieczeństw związanych ze stanowiskiem pracy,
- przekazanie pracownikowi kont/loginów/hasła niezbędnych do wykonywania pracy,
- zapoznanie nowego pracownika z przepisami prawnymi, które jest obowiązany/a przestrzegać na swoim stanowisku.

Powyżej zaprezentowane praktyki zostały uznane przez sędziów kompetentnych za najbardziej istotne i ważne w procesie wdrażania pracownika na pierwszy poziom onboarding. Osiągnięcie drugiego poziomu wdrożenia, którym jest poziom klaryfikacji, według wyników badań jest możliwe po spełnieniu następujących praktyk onboardingowych:

- zapoznanie pracownika z obowiązkami, jakie będzie musiał wykonywać w pracy,
- przeszkolenie pracownika z systemów i programów używanych na stanowisku pracy,
- zapoznanie pracownika z celami, jakimi kieruje się określony dział oraz przedsiębiorstwo,
- przedstawienie struktury firmy wraz z wyjaśnieniem nowemu pracownikowi, kto jest za co odpowiedzialny,
- zapoznanie pracownika z normami wydajności i wymaganiami, jakie obowiązują na stanowisku pracy,
- przedstawienie wymagań dotyczących raportowania na zajmowanym stanowisku.

Do działań wdrożeniowych, które są najistotniejsze z perspektywy trzeciego poziomu onboarding, sędziowie zaliczyli:

- przedstawienie pracownikowi sposobów komunikacji między pracownikami,
- przedstawienie pracownikowi obowiązującego dress code'u,
- przedstawienie naczelnych wartości firmy,
- przedstawienie pracownikowi zasad związanych z rozwojem (zdobywanie nowych doświadczeń, szkolenia itp.),
- przedstawienie pracownikowi zasad związanych z dodatkowymi świadczeniami oraz urlopem,
- zapoznanie pracownika z panującymi w organizacji normami kulturowymi.

Na najwyższym szczeblu wdrożenia pracownika, którym jest poziom kultury, za najbardziej istotne praktyki onboardingowe uznano:

- zaznajomienie nowego pracownika z zespołem tak, by wiedział, kim są otaczający go ludzie i czym się zajmują,
- integracja nowego pracownika z zespołem,
- działania mające na celu to, by pracownik czuł się dobrze w pracy,
- budowanie korzystnych i ważnych z perspektywy zawodowej relacji interpersonalnych,
- budowanie relacji interpersonalnej z osobą, której poziom wiedzy w obszarze zawodowym jest wyższy niż nowo przyjętego pracownika,
- budowanie sieci informacyjnej pozwalającej uzyskiwać odpowiednie informacje, dzięki którym nowy pracownik poradzi sobie z problemami.

Całość zaprezentowanych powyżej praktyk onboardingowych może stanowić doskonałą podstawę do stworzenia narzędzia badawczego pozwalającego na weryfikowanie tego, na którym z poziomów wdrożenia znajduje się pracownik. Autor niniejszego opracowania do stworzenia ankiety badawczej proponuje zastosowanie do powyższych stwierdzeń nieparzystej skali Likerta, dzięki której respondent będzie mógł określić sposób, w jaki zostały zrealizowane poszczególne praktyki. Wyniki takiego postępowania pozwolą na dokonanie oceny, na którym etapie wdrożenia znajduje się respondent.

Podsumowanie

W niniejszym opracowaniu znalazły się najwyżej ocenione praktyki wdrożeniowe. Dzięki metodzie sędziów kompetentnych zebrany materiał został odpowiednio oceniony, co umożliwiło wyłonienie najistotniejszych zasad onboardingowych pozwalających na prawidłowe wdrożenie pracownika. Powyższe opracowanie stanowi źródło praktycznych informacji dla menedżerów i badaczy zajmujących się opisywaną tematyką. Wyselekcjonowane praktyki w połączeniu z nieparzystą skalą Likerta mogą stanowić doskonałe narzędzie badawcze pozwalające określić, na którym z poziomów wdrożenia znajdują się badani pracownicy. Ograniczenie powyższych badań może stanowić

poziom zwrotu ankiet, który wyniósł niecałe 21%. Jako kierunek dalszych badań wskazuje się rozwój zaprezentowanej propozycji narzędzia badawczego przez opracowanie badań pilotażowych.

Bibliografia

- Bartels L.K., Meyer A.M., *The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support and Job Satisfaction*, "Journal of Organizational Psychology" 2017, vol. 17, no. 5, s. 10–27.
- Bauer T.N., *Onboarding New employees: Maximizing success*, SHRM Foundation, Alexandria USA 2010.
- Cable D.M. et.al., *Reinventing Employee Onboarding*, "MIT Management Review" 2013, vol. 54, no. 3, s. 23–28.
- Cable D.M., Parsons C.K., *Socialization Tactics and Person-Organization Fit*, "Personnel Psychology" 2001, vol. 54, no. 1, s. 1–23.
- Ciekankowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2014, nr 101, s. 135.
- Ellice M., *Orientation and Onboarding Processes for the Experienced Perioperative RN*, "AORN Journal" 2013, vol. 98, no. 4, s. 5–6.
- Everson K., *Nike's Andre Martin: Just Learn It*, "Chief Learning Officer" 2015.
- Filipowicz G., *Rozwój organizacji poprzez rozwój efektywności pracowników*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
- Frear S., *Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 Days*, Human Capital Institute, Washington DC 2007.
- Fyock C.D., *Managing the Employee Onboarding and Assimilation Process*, "Society for Human Resource Management" 2012, vol. 8, no. 9.
- Graybill J.O. et.al., *Employee Onboarding: Identification of Best Practices in ACRL Libraries*, "Library Leadership & Management", vol. 30, no. 3, s. 1–6.
- Holton E.F., *New Employee Development: A Review and Reconceptualization*, "Human Resource Development Quarterly" 1996, vol. 7, no. 3, s. 233–252.
- Karambelkar M., Bhattacharya S., *Onboarding Is a Change: Applying Change Management Model ADKAR to Onboarding*, "Human Resource Management International Digest" 2018, vol. 25, no. 7, s. 5–8.
- Klein H.J., Polin B., *Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?*, w: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, C.R. Wanberg (ed.), Oxford University Press, New York 2012, s. 268.
- Klein H.J., et.al., *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*, "International Journal of Selection and Assessment" 2015, vol. 23, no. 3, s. 263–283.
- Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Onboarding: A Critical Element in Strategic Talent Management*, "Workforce Management" 2009, vol. 88, no. 7, s. 10.
- Saks A.M., *The relationship between the amount helpfulness of entry training and work outcomes*, "Human Relations", vol. 49, no. 4, Thousand Oaks 1996, s. 429–451.
- Snell A., *Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction*, "Strategic HR Review" 2006, vol. 5, no. 6, s. 32–35.

- Suggs G., *Onboarding: A Flightplan for Taking your Workforce to New Heights*, Black Freightier Productions, Blue Island, Charleston 2014.
- Svala G., Lundbergsdóttir L.M., *Onboarding Self-initiated Expatriates: The Case of Icelandic Employees Working for the Nordic Cooperation*, "Journal of Workplace Learning" 2016, vol. 28, no. 8, s. 510–518.
- Ściegłińska B., Machaj M., Gotlib J., *Adaptacja zawodowa i społeczna pielęgniarek w nowym miejscu pracy – wybrane zagadnienia*, „Pielęgniarstwo Polskie” 2017, nr 1(63), s. 131.
- Tiainen A.I., *New Employee Orientation and Onboarding*, SMEREC – New generation recruitment skills for SMES and workforce, Karelia UAS – Publications, Joensuu 2019.
- Van Maanen J., Schein E.H., *Toward a Theory of Organizational Socialization*, Research in Organizational Behavior, New York 1979, s. 209–264.
- Wallace J., *Creating an Effective New Employee Orientation Program*, "Library Leadership & Management" 2009, vol. 23, no. 4, s. 168–176.

2

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW – PERSPEKTYWA ZARZĄDZANIA WIEDZĄ

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Joanna Żukowska*

Katarzyna Wardzińska**

2.1

Wyzwania obszaru uczenia i rozwoju pracowników w organizacji

Streszczenie

Rozdział stanowi prezentację fragmentu szerszych badań poświęconych uczeniu i rozwojowi pracowników w organizacji oraz ich wyzwaniom. Badania były prowadzone metodą ilościową i dotyczyły gruntu polskiego. Celem było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: 1. Czy organizacje podejmują działania w ramach rozwoju i uczenia pracowników, a jeśli tak, to jakie grupy są nimi objęte? 2. Jakie działania są podejmowane przez organizacje na rzecz rozwoju i uczenia pracowników oraz ich przełożonych? 3. Jak organizacje oceniają skuteczność form uczenia i rozwoju pracowników? 4. Jakie wyzwania względem rozwoju i uczenia pracowników identyfikują organizacje? Wyniki wskazały na niezbyt optymistyczne zjawisko, jakim jest wysoki odsetek organizacji spośród badanych (45%), które nie przywiązują wagi do uczenia i rozwoju pracowników. Jednak wśród organizacji, które się troszczą o uczenie i rozwój pracowników, formy tych działań zazwyczaj są dedykowane pracownikom o wysokim potencjale, a najrzadziej kierownictwu niższego szczebla. Odpowiadając na postawione pytania, zidentyfikowano wyzwania względem uczenia i rozwoju pracowników. Jako najważniejsze wskazano brak doświadczenia menedżerów w rolach przywódczych oraz ich nadmierne obciążenie. Najrzadziej zgłaszano: fizyczną odległość między kierownikami, liderami i ich zespołami. Zidentyfikowano rezultaty, które przynoszą działania

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-9589-3056

** Uniwersytet w Białymstoku, ORCID: 0000-0003-3906-8814

w poszczególnych formach. Do najważniejszych respondenci zaliczyli sam rozwój pracowników o wysokim potencjale i utrzymanie kluczowych pracowników.

Słowa kluczowe: uczenie, rozwój, wyzwania, pracownik, kapitał ludzki, organizacja, przedsiębiorstwo

Challenges in the Area of Employee Learning and Development in the Organization

Abstract

The article is a presentation of an excerpt from a broader study on the teaching and development of employees in the organization and their challenges. The research was conducted using the quantitative method and concerned the Polish ground. The aim was to search for answers to questions: 1. Do organizations undertake activities within the framework of employee development and teaching, and if so, which groups are covered? 2. what activities are undertaken by the organizations for the development and teaching of employees and their superiors? 3. How do organizations evaluate the effectiveness of forms of teaching and developing employees? 4. what challenges to employee development and learning do organisations identify?

The results indicated a not very optimistic phenomenon, which is a high percentage of organizations among the surveyed (45%), which do not attach importance to the teaching and development of employees. However, among the organizations that care about teaching and developing their employees, the forms are usually dedicated to employees with high potential, and least often to the lower level management. By answering these questions, challenges to employee learning and development have been identified. Lack of experience of managers in leadership roles and excessive burden on managers were identified as the most important. The least frequently reported was the physical distance between managers, leaders and their teams. The results that the forms produce were identified. The most important respondents included the development of high potential employees and retention of key employees.

Keywords: Learning, development, challenges, employee, human capital, organization, company

Wprowadzenie

Uczenie i rozwój pracowników w organizacji wprawdzie są podejmowanym przez badaczy zagadnieniem, jednak problem nadal jest bardzo istotny i może być uznawany za lukę badawczą wymagającą dalszych studiów.

Rozdział stanowi prezentację wyników fragmentu szerszych badań prowadzonych w latach 2018–2019. Badania miały charakter ilościowy. Zwrot z badania wyniósł

326 ankiet. Zostały poprzedzone studiami literaturowymi zarówno źródeł krajowych, jak i zagranicznych.

Celem niniejszego opracowania jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy organizacje podejmują działania w ramach rozwoju i uczenia pracowników, a jeśli tak, to jakie grupy są nimi objęte?
2. Jakie działania są podejmowane przez organizacje na rzecz rozwoju i uczenia pracowników oraz ich przełożonych?
3. Jak organizacje oceniają skuteczność form uczenia i rozwoju pracowników?
4. Jakie wyzwania względem rozwoju i uczenia pracowników identyfikują organizacje?

Uczenie i rozwój pracowników – ujęcie teoretyczne

Na rozwój kapitału ludzkiego (*human resources development* – HRD) wskazywali już przedstawiciele szkoły Michigan – C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devana¹, a także modelu harwardzkiego². T. Guest, który rozwijał model harwardzki, zwracał uwagę na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji³. Wpływ na ewolucję i znaczenie rozwoju kapitału ludzkiego miało między innymi wdrożenie programu rozwoju umiejętności przełożonych (TWI) przez Departament Obrony Stanów Zjednoczonych w latach 40. XX w. Stanowi on przyczynek do kształtowania się rozwoju kapitału ludzkiego po dziś dzień⁴. K. Renninger, S. Hidi, A. Krapp zwracają uwagę, że przez kolejne pięćdziesiąt lat następowało poszerzenie rozumienia rozwoju także o uczenie, które wiązało się z odejściem od modeli koncentrujących się na jednym podejściu w kierunku modeli wszechstronnych, obejmujących zarówno cele przedsiębiorstwa, jak i motywację pracowników do działania, rozwoju i zmiany⁵.

Według M. Armstronga rozwój kapitału ludzkiego oznacza szanse uczenia się i rozwoju kompetencji w celu polepszania pracy i wykonywanych obowiązków przez jednostki, zespoły i organizacje, zgodnie z wyznaczoną strategią i celami⁶. A.I. Ismail, A.M. Abdul-Halim i M.H.R. Joarder oraz N. Fu podkreślają, że przedsiębiorstwo może

¹ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, w: *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), WSP, Warszawa 2013, s. 8–43.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47.

³ D.E. Guest, *Human Resource Management and Industrial Relations*, „Journal of Management Studies” 1987, vol. 14, no. 5, s. 503–521.

⁴ R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development*, Faculty Publications in Educational Administration, University of Nebraska, Lincoln 2016, s. 2.

⁵ K. Renninger, S. Hidi, A. Krapp, *The Role of Interest in Learning and Development*, Psychology Press, New York 2014, s. 3–19.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 423.

osiągać swoje cele oraz realizować strategię głównie dzięki pracownikom wyposażonym w wiedzę, umiejętności i kompetencje⁷.

C.A. Coleman zwraca zaś uwagę na uczenie się pracowników, stanowiących kapitał ludzki organizacji. Jego zdaniem, odnosi się ono do wszystkich procesów, działań, programów zmierzających do identyfikowania, pielęgnowania oraz rozwijania talentów i potencjału pracowników przy jednoczesnym ich nagradzaniu⁸. Uczenie się i rozwój pracowników wpływają na zmianę umiejętności, kompetencji i zachowań⁹. A.I. Ismail, A.H.A. Majid i H.O. Musibau podkreślają, że efekty uczenia i rozwoju pracowników są ściśle skorelowane z formą rozwoju kompetencji, którą stosuje przedsiębiorstwo¹⁰. T. Duggan i D. Media zwracają także uwagę, że przedsiębiorstwo może doskonalić kompetencje pracowników, dając im dostęp do szerokiego wachlarza kursów, warsztatów i samodzielnie podejmowanych aktywności, w tym treningów na stanowisku pracy¹¹.

C.A. Coleman zwrócił także uwagę na pewne wyzwania, które stoją przed rozwojem i uczeniem pracowników w organizacji. Po pierwsze, muszą one być spójne z polityką rozwoju pracowników, która powinna obejmować kluczowe zasady: uznanie wkładu wszystkich pracowników oraz poszanowanie ich różnorodności i przekonań, uznanie pracowników za najistotniejszy kapitał przedsiębiorstwa, uznanie istoty inwestowania w rozwój pracowników i ich talentów, dopasowywanie programów rozwojowych do potrzeb i oczekiwań pracowników, uznanie, że to pracownik bierze odpowiedzialność za własny proces uczenia, uznanie, że motywowanie do uczenia się pracowników powinno być wpisane w obowiązki bezpośrednich przełożonych, zastrzeżenie, że środki budżetowe przeznaczone na rozwój i uczenie pracowników muszą odpowiadać zasadom ładu korporacyjnego odzwierciedlającym ustalone intencje i priorytety strategiczne przedsiębiorstwa¹². H. Inanc, Y. Zhou, D. Gallie, A. Felstead, F. Green zwracają uwagę na cztery główne wyzwania uczenia i rozwoju pracowników. Są nimi: dopasowanie form rozwoju i uczenia do konkretnych typów pracowników, ocena, która forma

⁷ A.I. Ismail, A.M. Abdul-Halim, M.H.R. Joarder, *Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between Career Incentives and Employee Performance*, "Journal of Economics, Business and Management" 2015, vol. 3, no. 10, s. 929–935; N. Fu, *Exploring the Impact of High Performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses Performance Approach*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2013, vol. 65, no. 3, s. 240–257.

⁸ C.A. Coleman, *Measuring the Impact of Employee Learning at Work: A Review of the Practices of Two Companies in Ghana*, "Journal of Entrepreneurship & Organization Management" 2018, vol. 7, no. 251, doi: 10.4172/2169-026X.1000251

⁹ C.A. Coleman, *The Millennium Challenge Account and Human Resources Development of Ghana*, "Africa Update" 2006, vol. 3, no. 13.

¹⁰ A.I. Ismail, A.H.A. Majid, H.O. Musibau, *Employee Learning Theories and Their Organizational Applications*, "Academic Journal of Economic Studies" 2017, vol. 3, no. 4, s. 96–104.

¹¹ T. Duggan, D. Media, *Theories of Learning Human Resource Development*, 2013, <http://smallbusiness.chron.com/aims-objectives-hr-development-10943.html>

¹² Coleman C.A., *Measuring...*, *op.cit.*

uczenia – formalna czy nieformalna – przynosi lepsze efekty, ocena, czy efekty uczenia mają ogólny wpływ na przedsiębiorstwo, czy wpływają tylko na samego pracownika, ocena, czy istnieje bezpośredni związek między uczeniem a uczestnictwem w formie rozwoju kompetencji pracowników¹³.

C. Lin i S. Chang oraz D. VandeWalle uważają, że zaangażowani pracownicy, mający bardziej złożone zadania, są bardziej zmotywowani do rozwoju swoich kompetencji i uczenia się¹⁴. Potwierdzają to badania prowadzone przez K. Eunjee i K. Sooyoung, które wykazały, że im bardziej pracownicy są zorientowani na osiągnięcie wyższych celów rozwojowych, tym mocniej są zaangażowani w swoją pracę¹⁵.

Coroczne globalne badania nad rozwojem i uczeniem pracowników w latach 1998–2015 prowadzone były także przez brytyjski Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)¹⁶. Problem rozwoju i uczenia pracowników w organizacji oraz wyzwania z nim związane stanowią istotny i aktualny temat badawczy. Z tego względu przeprowadzone studia literaturowe oraz wyniki badań stanowiły inspirację do przeprowadzenia badań dotyczących powyższej tematyki na gruncie Polski.

Charakterystyka badania

Dobór próby badawczej miał charakter celowy (nieprobabilistyczny). Ankiety w formie papierowej wypełniali uczestnicy szkoleń z zakresu zarządzania. Zbiorowość statystyczną stanowiły organizacje zainteresowane rozwojem i uczeniem się pracowników biorące udział we wskazanych szkoleniach. Ankiety były wypełniane na przełomie 2018 i 2019 r. Zwrot z ankiet wyniósł około 50%, co dało liczebność próby 326. Ankieta obejmowała łącznie 18 pytań. Pytania odpowiadały treścią pytaniom zawartym w badaniu prowadzonym przez CIPD w celu prowadzenia badań porównawczych zarówno względem okresów, jak i względem krajów. Na potrzeby niniejszego rozdziału analizie poddano wybrane z nich.

¹³ H. Inanc, Y. Zhou, D. Gallie, A. Felstead, F. Green, *Learning at Work Direct Participation and Employee, "Work and Occupations"* 2015, vol. 42, no. 4, s. 447–475.

¹⁴ C. Lin, S. Chang, *Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employees' Mobility*, "Personnel Review" 2005, vol. 34, no. 3, s. 331–353, <https://doi.org/10.1108/00483480510591462>; D. VandeWalle, *Goal Orientation: Why Wanting to Look Successful Doesn't Always Lead to Success*, "Organizational Dynamics" 2001, vol. 30, no. 2, s. 162–171.

¹⁵ K. Eunjee, K. Sooyoung, *Employees Learning Goals and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Career Adaptability Andragogy Today*, „Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education” 2018, vol. 21, no. 4.

¹⁶ *Annual Survey Report, "Learning and Development"* 2015, CIPD, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf

Charakterystyka respondentów

Wśród ankietowanych znajdowało się 67% kobiet i 23% mężczyzn. Najczęściej były to osoby wieku 25–45 lat (86%). Około 10% stanowiły osoby starsze (46 lat i więcej), a pozostałe 4% miało mniej niż 25 lat. Wśród ankietowanych 96% miało wykształcenie wyższe, a pozostałe 4% średnie techniczne lub ogólnokształcące. Stanowiska zajmowane przez ankietowanych to: pracownik umysłowy (45%), menedżer średniego szczebla (25%), menedżer liniowy (15%), menedżer wysokiego szczebla (10%), pracownik fizyczny lub inny (5%). Dominowały firmy duże (39%) i średnie (32%). Pozostałe to przedsiębiorstwa małe (13%) i mikroprzedsiębiorcy (16%). Najwięcej było przedsiębiorstw zajmujących się działalnością usługową (15%), profesjonalną, naukową i techniczną (12%) oraz edukacją (10%). Najmniejszy odsetek stanowiły branże: górnictwo i wydobywanie, dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją; działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (rysunek 2.1.1).

Rysunek 2.1.1.

Branże badanych przedsiębiorstw (w %)



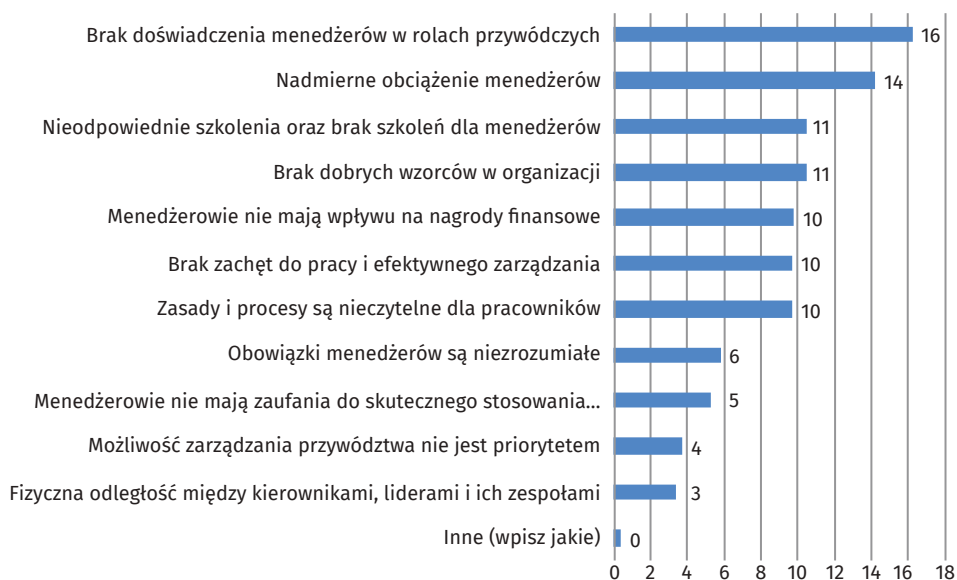
Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja wyników badań

Analizie statystycznej poddano częstości występowania danej odpowiedzi. W przypadku pytań wielokrotnego wyboru bazą do jej wyznaczenia była liczba wszystkich udzielonych odpowiedzi. Do celów interpretacyjnych przyjęto następujące założenia pozwalające wyodrębnić grupy: najczęściej pojawiające się odpowiedzi – wartości większe lub równe 90% wszystkich (dziewiąty decyl), najrzadziej pojawiające się odpowiedzi – wartości mniejsze lub równe 10% wszystkich (pierwszy decyl).

Rysunek 2.1.2.

Wyzwania dla przełożonych względem uczenia i rozwoju pracowników (w %)

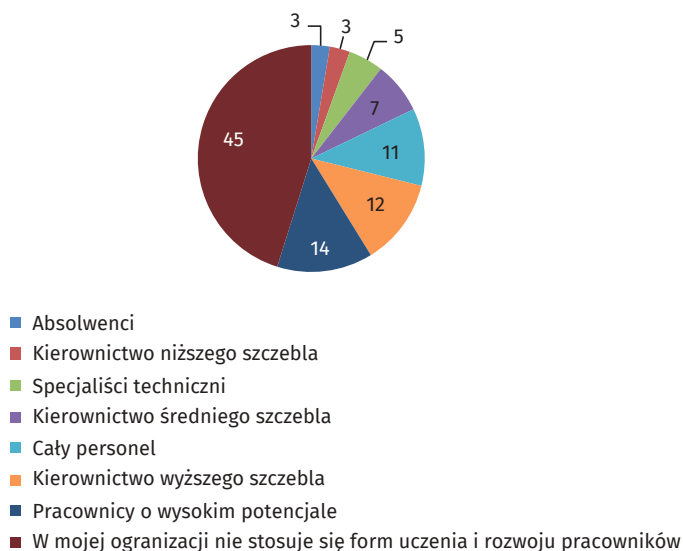


Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym stwierdzeniem, co stanowi wyzwanie dla przełożonych względem rozwoju i uczenia ich pracowników, jest brak doświadczenia menedżerów w rolach przywódczych (16%) oraz nadmierne obciążenie menedżerów (14%). Wśród odpowiedzi najrzadziej wskazywanych przez ankietowanych znalazły się: fizyczna odległość między kierownikami, liderami i ich zespołami (3%) oraz inne (0,05%), tj. stwierdzenia: „brak *work life balance*, nadmierna ilość obowiązków” czy „im menedżer mniej wyda z budżetu departamentu, tym wyższą ma premię” i „autorytaryzm zarządcy”.

Rysunek 2.1.3.

Grupy pracownicze objęte uczeniem i rozwojem pracowników w organizacji (w %)

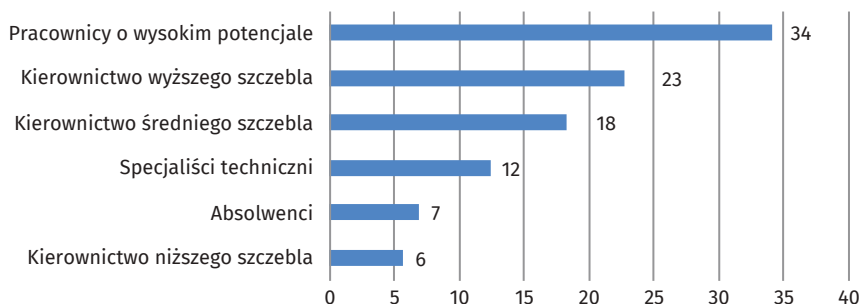


Źródło: opracowanie własne.

W analizowanych organizacjach w niemal połowie (45%) nie stosuje się uczenia i rozwoju pracowników. W pozostałych organizacjach troska o uczenie i rozwój pracowników skoncentrowana jest na: pracownikach o wysokim potencjale (14%), kierownictwie wyższego szczebla (12%), całym personelu (11%). Najrzadziej wskazano grupy: absolwenci (3%), kierownictwo niższego szczebla (3%), specjaliści techniczni (4%).

Rysunek 2.1.4.

Grupy pracownicze najczęściej objęte uczeniem i rozwojem pracowników (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Wśród organizacji stosujących uczenie i rozwój pracowników działania te w różnych formach są zazwyczaj dedykowane pracownikom o wysokim potencjale (34%). Najbardziej obejmują one kierownictwo niższego szczebla (6%).

Rysunek 2.1.5.

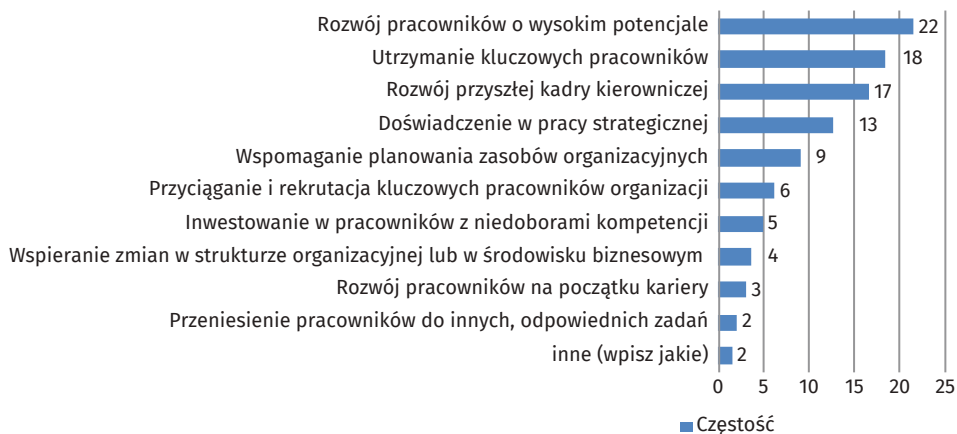
Główne cele uczenia i rozwoju pracowników w organizacji (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.6.

Trzy kluczowe rezultaty dotyczące uczenia i rozwoju pracowników w organizacji (w %)



Źródło: opracowanie własne.

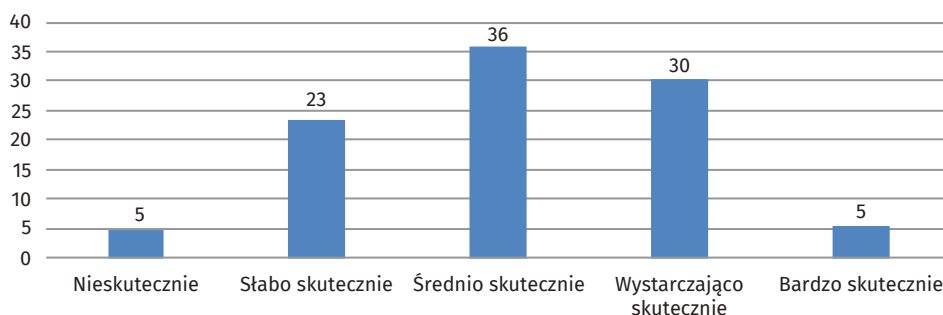
Organizacje, które stosują formy uczenia i rozwoju pracowników, w większości stawiają sobie za główny cel rozwój pracowników o wysokim potencjale (23%) oraz utrzy-

manie kluczowych pracowników (17%). Rzadko celem jest: inwestowanie w pracowników o niedoborach kompetencyjnych (4%), a także inne (1%), tj. nagroda dla „najwyższej kadry menedżerskiej”.

Organizacje stosujące formy uczenia i rozwoju pracowników wskazują na główne rezultaty tych działań: rozwój pracowników o wysokim potencjale (22%), a także utrzymanie kluczowych pracowników (18%). Wśród najrzadziej wymienianych znalazły się: rekrutacja doświadczonych menedżerów, przeniesienie pracowników do innych odpowiednich zadań (2%), inne (2%), tj. nagroda dla najwyższej kadry zarządzającej.

Rysunek 2.1.7.

Ocena skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Organizacje najczęściej oceniały swoje działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników średnio (36%). Zaledwie 5% badanych organizacji uważa swoje działania w tym zakresie za bardzo skuteczne i tyle samo ankietowanych twierdzi, że podejmowane przez nich działania są nieskuteczne.

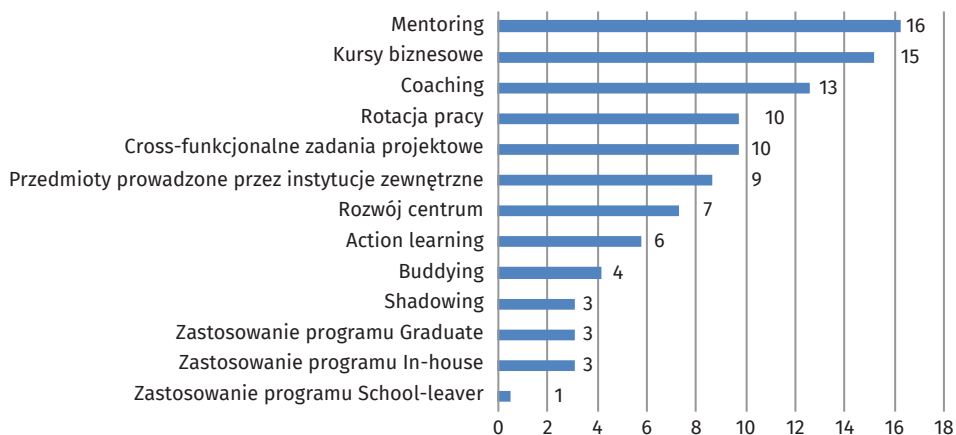
Działania ocenione przez organizacje stosujące formy uczenia i rozwoju pracowników jako najbardziej skuteczne to mentoring (16%) oraz kursy biznesowe (15%). Wśród najrzadziej wskazywanych jako skuteczne znalazły się: shadowing (3%), zastosowanie programów wewnętrznych organizacji, jak np. Graduate (3%), programu In-house (3%) czy programu School-leaver (1%).

Ciekawa wydaje się analiza odpowiedzi na powyższe pytanie odrębnie dla pięciu grup organizacji (wg oceny skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników). Zasadna wydaje się dalsza analiza prowadząca do identyfikacji czynników sukcesu dla ankietowanych organizacji, które różnie oceniają swoje działania (np. organizacje, które wskazały odpowiedź „bardzo skutecznie” z działaniami organizacji, która wskazała odpowiedź „nieskutecznie”). W tym celu odrębnie zbadano rozkłady odpowiedzi

dla każdej z grup: bardzo skutecznie, średnio skutecznie, wystarczająco skutecznie, słabo skutecznie, nieskutecznie.

Rysunek 2.1.8.

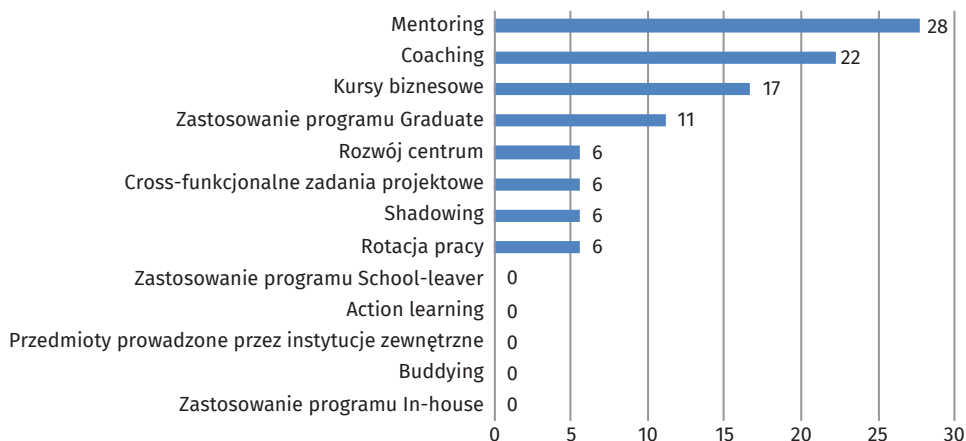
Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizację (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.9.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za bardzo skuteczne (w %)



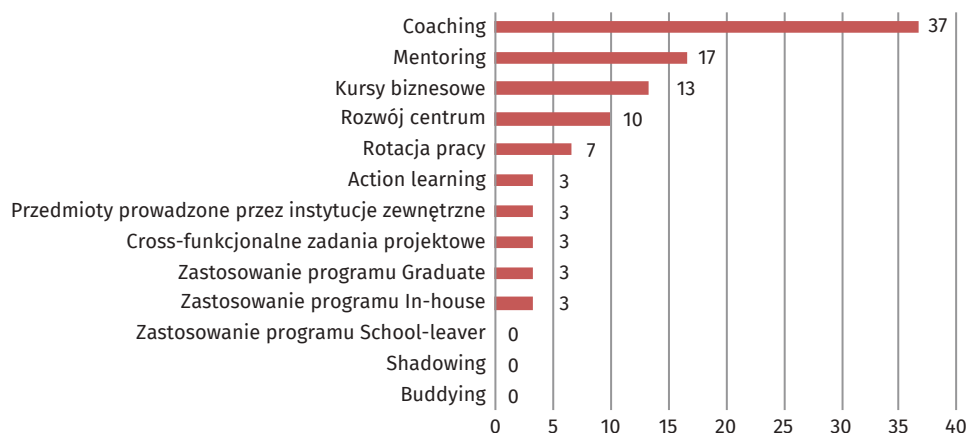
Źródło: opracowanie własne.

W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako skuteczne (7% wszystkich ankietowanych) najskuteczniejszymi formami były

mentoring (28%) oraz coaching (22%). W tej grupie nie wskazano jako skuteczne następujących form: zastosowanie programu In-house, buddying, przedmioty prowadzone przez instytucje zewnętrzne, action learning, zastosowanie programu School-leaver.

Rysunek 2.1.10.

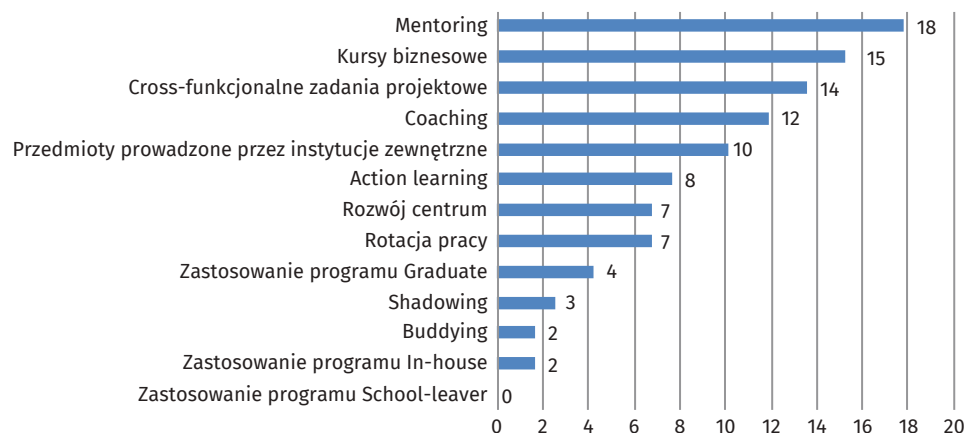
Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za wystarczająco skuteczne (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.11.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za średnio skuteczne (w %)



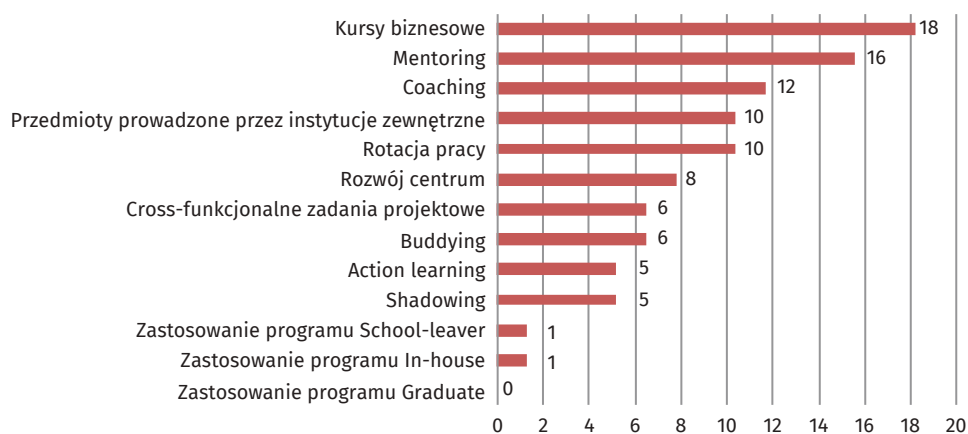
Źródło: opracowanie własne.

W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako wystarczająco skuteczne (11% wszystkich ankietowanych) najczęściej wskazywane jako skuteczne formy były coaching (37%) oraz mentoring (17%). W tej grupie nie wskazano jako skuteczne następujących form: buddying, shadowing, zastosowanie programu School-leaver.

W grupie najliczniejszej, czyli organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako średnio skuteczne (44% wszystkich ankietowanych), najczęściej wskazywanymi jako skuteczne formy były mentoring (18%) oraz kursy biznesowe (15%). W tej grupie nie wskazano jako skuteczne zastosowanie programu School-leaver. Najrzadziej wskazywano ponadto zastosowanie programu In-house (2%) i buddying (2%).

Rysunek 2.1.12.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za słabo skuteczne (w %)



Źródło: opracowanie własne.

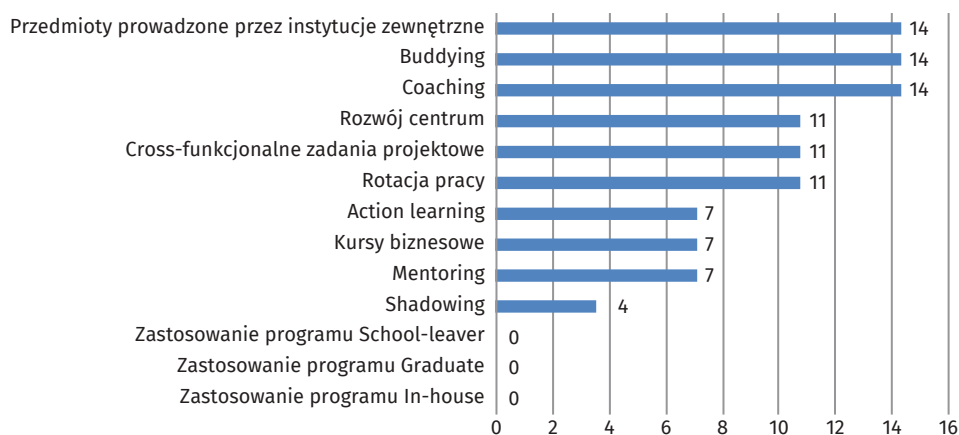
W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako słabo skuteczne (28% wszystkich ankietowanych) najczęściej wskazywane jako skuteczne formy były kursy biznesowe (18%) oraz mentoring (16%). W tej grupie nie wskazano jako skutecznego zastosowania programu Graduate. Najrzadziej wskazywano ponadto: zastosowanie programu In-house (1%), zastosowanie programu School-leaver (1%), zastosowanie programu Graduate (0%).

W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako nieskuteczne (10% wszystkich ankietowanych) najczęściej wskazywanymi formami jako skuteczne były przedmioty prowadzone przez instytucje zewnętrzne (14%), buddying (14%) oraz coaching (14%). W tej grupie nie wskazano jako skutecz-

nych – zastosowania programu Graduate, zastosowania programu In-house, zastosowania programu School-leaver.

Rysunek 2.1.13.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za nieskuteczne (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wyniki wskazały na niezbyt optymistyczne zjawisko, jakim jest wysoki wśród badanych organizacji odsetek (45%) tych, które nie przywiązują wagi do uczenia i rozwoju pracowników. Jednak wśród organizacji, które troszczą się o uczenie i rozwój pracowników, formy działania zazwyczaj są dedykowane pracownikom o wysokim potencjale, a najrzadziej kierownictwu niższego szczebla. Odpowiadając na postawione pytania, zidentyfikowano wyzwania względem uczenia i rozwoju pracowników. Jako najważniejsze wskazano brak doświadczenia menedżerów w rolach przywódczych oraz ich nadmierne obciążenie. Najrzadziej zgłaszano fizyczną odległość między kierownikami, liderami i ich zespołami. Zidentyfikowano rezultaty działań w poszczególnych formach. Do najważniejszych respondenci zaliczyli rozwój pracowników o wysokim potencjale i utrzymanie kluczowych pracowników.

Organizacje najczęściej oceniały swoje działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników średnio. Zaledwie 5% badanych organizacji uważa swoje działania w tym zakresie za bardzo skuteczne i tyle samo ankietowanych twierdzi, że podejmowane przez nich działania są nieskuteczne.

Działania ocenione przez organizacje stosujące formy uczenia i rozwoju pracowników jako najbardziej skuteczne to: mentoring oraz kursy biznesowe, zaś najrzadziej wskazywane były shadowing i indywidualne programy rozwojowe w organizacji.

Przeprowadzono także analizę odpowiedzi dotyczącej skuteczności form odrębnie dla pięciu grup organizacji (wg oceny skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników w organizacji). W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako skuteczne najskuteczniejszymi formami były mentoring oraz coaching. W przypadku organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako nieskuteczne najczęściej wskazywanymi jako skuteczne formami były przedmioty prowadzone przez instytucje zewnętrzne (14%), buddying (14%) oraz coaching (14%). Interesujące mogłyby się okazać pogłębione badania (a przede wszystkim badania na liczniejszej próbie) w grupach organizacji, które skrajnie oceniają skuteczność form uczenia i rozwoju pracowników. Dzięki nim można byłoby m.in. wskazać przyczyny takiej oceny lub wykazać ich zależność od innych czynników charakteryzujących organizacje (np. sposoby zarządzania kapitałem ludzkim).

Warto podkreślić, że analizowanie wyzwań dla uczenia i rozwoju pracowników w organizacjach stanowi nadal bardzo ważny problem badawczy i zdecydowanie wymaga dalszych badań. Kolejnym kierunkiem powinno być przeprowadzenie badania na grupie reprezentatywnej, a następnie dokonanie analizy porównawczej wyników uzyskanych na gruncie polskim z wynikami badań z innych krajów.

Bibliografia

- Annual Survey Report, "Learning and Development" 2015*, CIPD, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Coleman C.A., *Measuring the Impact of Employee Learning at Work: A Review of the Practices of Two Companies in Ghana*, "Journal of Entrepreneurship & Organization Management" 2018, vol. 7, no. 251, doi: 10.4172/2169-026X.1000251
- Coleman C.A., *The Millennium Challenge Account and Human Resources Development of Ghana*, "Africa Update" 2006, vol. 3, no. 13.
- Duggan T., Media D., *Theories of Learning Human Resource Development*, 2013, <http://smallbusiness.chron.com/aims-objectives-hr-development-10943.html>
- Eunjee K., Sooyoung K., *Employees Learning Goals and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Career Adaptability Andragogy Today*, „Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education" 2018, vol.21, no. 4.
- Fu N., *Exploring the Impact of High-performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses Performance Approach*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2013, vol. 65, no. 3.

- Guest D.E., *Human Resource Management and Industrial Relations*, „Journal of Management Studies” 1987, vol. 14, no. 5.
- Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, w: *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), WSP, Warszawa 2013.
- Inanc H., Zhou Y., Gallie D., Felstead A., Green F., *Learning at Work Direct Participation and Employee*, “Work and Occupations” 2015, vol. 42, no. 4.
- Ismail A.I., Abdul-Halim A.M., Joarder M.H.R., *Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between career Incentives and Employee Performance*, “Journal of Economics, Business and Management” 2015, vol. 3, no. 10.
- Ismail A.I., Majid A.H.A., Musibau H.O., *Employee Learning Theories and Their Organizational Applications*, “Academic Journal of Economic Studies” 2017, vol. 3, no. 4.
- Lin C., Chang S., *Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employees’ Mobility*, “Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 3, s. 331–353. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480510591462>
- Renninger K., Hidi S., Krapp A., *The Role of Interest in Learning and Development*, Psychology Press, New York 2014.
- Torraco R., *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development*, Faculty Publications in Educational Administration, University of Nebraska, Lincoln 2016, s. 2.
- VandeWalle D., *Goal Orientation: Why Wanting to Look Successful Doesn’t Always Lead to Success*, “Organizational Dynamics” 2001, vol. 30, no. 2.

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Małgorzata Budzanowska-Drzewiecka*

Aneta Lipińska**

Maciej Teczek***

2.2

Wzorce dzielenia się wiedzą między studentami

Streszczenie

Dzielenie się wiedzą wśród studentów jest rzadko przedmiotem dociekań naukowych. Badanie jest próbą identyfikacji sposobów wymiany wiedzy między studentami polskich uczelni. Koncentruje się na źródłach wiedzy i kanałach komunikacji, uwzględniając rozwiązania technologiczne. Ankiety przeprowadzone na dwóch uniwersytetach poprzedzono badaniami jakościowymi. Wyniki potwierdzają pozytywne nastawienie studentów do dzielenia się wiedzą. Badani przekazują wiedzę głównie za pośrednictwem technologii informacyjno-komunikacyjnych, chociaż dostrzegają walory komunikacji bezpośredniej. Preferencje studentów dotyczące źródeł i kanałów komunikowania wiedzy uzależnione są od uczelni i stopnia studiów.

Słowa kluczowe: dzielenie się wiedzą, uczelnie wyższe, studenci, ICT

* Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, ORCID: 0000-0001-6651-4037

** Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, ORCID: 0000-0002-9370-1804

*** Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, ORCID: 0000-0002-1989-6965

Knowledge-sharing Patterns among Students

Abstract

Knowledge sharing among students has rarely been subject of scientific research. The study attempts to identify the ways of exchanging knowledge between students of Polish universities. It focus on sources of knowledge and communication channels in the context of technological solutions. Surveys conducted at two universities were preceded by qualitative research. Results confirm the students' positive attitude to knowledge sharing. They transfer knowledge mainly through information and communication technologies although they appreciate the value of face-to-face communication. Respondents' preferences as to sources of knowledge and channels of communication depend on the university and the degree students are doing.

Keywords: knowledge sharing, universities, students, ICT

Wprowadzenie

Uniwersytety jako instytucje oparte na wiedzy odgrywają ważną rolę w jej tworzeniu i upowszechnianiu¹. Jednak pomimo bogatej literatury przedmiotu dotyczącej dzielenia się wiedzą *per se*, badania osadzone w kontekście szkolnictwa wyższego są stosunkowo rzadkie. Dotyczą one najczęściej dzielenia się wiedzą ze strony pracowników naukowych szkół wyższych². Zdecydowanie mniej uwagi poświęca się temu procesowi zachodzącemu w gronie studentów (*student-to-student*)³, chociaż ma on kluczowe znaczenie dla wzmacniania ich zaangażowania w życie akademickie, rozwoju intelektualnego czy zwiększania szans na zatrudnienie.

Jest to obszar badań ściśle powiązany z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) – szczególnie mediów społecznościowych – które zmieniły sposób, w jaki ludzie się komunikują, udostępniają treści, współdziałają i współpracują⁴.

¹ R. Fullwood, J. Rowley, *An Investigation of Factors Affecting Knowledge Sharing Amongst UK Academics*, "Journal of Knowledge Management" 2017, vol. 21, no. 5, s. 1254–1271.

² Np. E. Krok, *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 643, s. 129–140; B. Kożuch, R. Lenart-Gansiniec, *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, „Zarządzanie Publiczne” 2016, nr 4(36), s. 303–320.

³ O. Al-Kurdi, R. El-Haddadeh, T. Eldabi T., *Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: A Systematic Review*, "Journal of Enterprise Information Management" 2018, vol. 31, no. 2, s. 226–246.

⁴ Y. Ahmed Y., M. Ahmad, N. Ahmad, N. Zakaria, *Social Media for Knowledge-sharing: A Systematic Literature Review*, "Telematics and Informatics" 2019, vol. 37, s. 72–112.

Powoduje to potrzebę analizowania zmian wzorców zachowań studentów związanych z procesem dzielenia się wiedzą oraz jego uwarunkowaniami. Ze względu na niewielkie zainteresowanie tą tematyką ze strony krajowych badaczy postanowiono sprawdzić, jak dzielą się wiedzą studenci polskich uczelni.

Celem opracowania jest identyfikacja wzorców dzielenia się wiedzą między studentami, zwłaszcza ustalenie preferowanych przez nich kanałów wymiany informacji i wiedzy oraz roli, jaką w tym procesie odgrywają technologie informacyjno-komunikacyjne.

Kluczowe dla realizacji celu było usystematyzowanie literatury z zakresu zarządzania i dzielenia się wiedzą osadzonych w kontekście zachowań organizacyjnych i szkolnictwa wyższego, które umożliwiły wyodrębnić podstawowych sfer dzielenia się wiedzą w relacji student–student. Przyjęte ramy teoretyczne pozwoliły na opis wzorców dzielenia się wiedzą wśród studentów polskich uczelni oraz odniesienie ich do wyników wcześniej przeprowadzonych badań z innych regionów świata.

Dane zebrano na dwóch krakowskich uniwersytetach. Jako narzędzie badawcze posłużył kwestionariusz ankiety uwzględniający wybrane obszary związane z wzorcami dzielenia się wiedzą przez studentów zidentyfikowane przez T. Yuena i M. Majida⁵.

Dzielenie się wiedzą w środowisku akademickim

Dzielenie się wiedzą ma kluczowe znaczenie dla sukcesu każdej organizacji i jest jednym z ważniejszych elementów procesu zarządzania wiedzą⁶. Za M. Świgoń można je zdefiniować jako proces rozpowszechniania wiedzy w celu lepszego wykorzystania istniejących zasobów informacji i wiedzy oraz stworzenia na ich podstawie nowej wiedzy⁷. Jest to złożony proces, dotyczący wszystkich sfer funkcjonowania jednostek i organizacji. Ściśle łączy się z procesem komunikowania się – bezpośrednio i za pośrednictwem ICT – aczkolwiek, mimo podobieństw nie są to pojęcia tożsame⁸. Proces ten, zdaniem P. Hendriksa, ma postać transferu od nadawcy do odbiorcy, przy czym nadawca musi być zdolny do zakomunikowania swojej wiedzy, a odbiorca do zrozumienia i przyswojenia jej⁹.

⁵ T. Yuen, M. Majid, *Knowledge-sharing Patterns of Undergraduate Students in Singapore*, "Library Review" 2007, vol. 56, no. 6, s. 485–494.

⁶ G. Probst., S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 46.

⁷ M. Świgoń, *Dzielenie się wiedzą i informacją. Specyfika nieformalnej komunikacji w polskim środowisku akademickim*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2015, s. 15–17.

⁸ M. Świgoń, *op.cit.*, s. 7; P. Hendriks, *Why Share Knowledge?, The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing*, "Knowledge and Process Management" 1999, vol. 6, no. 2, s. 91–100.

⁹ P. Hendriks, *op.cit.*, s. 92.

W koncepcji tzw. piramidy niematerialnych zasobów wiedzy w organizacji wiedza definiowana jest w odniesieniu do innych jej zasobów, takich jak dane, informacje i mądrość¹⁰. Nazywana jest też zorganizowanym zasobem użytecznych informacji, przy założeniu, że informacje to uporządkowany strumień danych, które zostały zinterpretowane w określonym kontekście, zgodnie z celami ich użytkownika¹¹.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się dwa typy wiedzy: jawną (*explicit knowledge*) (tj. dostępną, usystematyzowaną, uzewnętrzną, którą można łatwo przekazać) i ukrytą (*tacit knowledge*) (tj. osobiste umiejętności i wiedzę specjalistyczną rozwijaną poprzez doświadczenie, intuicję i wgląd)¹², które powinny być analizowane łącznie. W organizacjach następuje etapowa zamiana wiedzy jawnej w ukrytą, a także dokonuje się jej konwersja w procesach socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji¹³. Wymiana obu rodzajów wiedzy jest ważna także w kontekście uczelni, np. interakcji wykładowców ze studentami, jakości materiałów im udostępnianych czy prowadzenia badań¹⁴.

Dzielenie się wiedzą podlega różnym uwarunkowaniom organizacyjnym i indywidualnym¹⁵. W przebiegu tego procesu kluczową rolę odgrywają czynniki technologiczne – pozwalają m.in. na niwelowanie barier geograficznych, czasowych i psychologicznych, ułatwiają dostęp do repozytorium informacji i wiedzy na poziomie indywidualnym i organizacyjnym oraz umożliwiają zlokalizowanie posiadaczy wiedzy i jej odbiorców¹⁶. Po stronie barier związanych z wykorzystaniem ICT w procesie dzielenia się wiedzą – zwłaszcza w środowisku Web 2.0 – wymienia się brak wspólnej platformy komunikacyjnej, małe zaangażowanie leżące po stronie użytkowników oraz brak czasu¹⁷.

Proces dzielenia się wiedzą jest szeroko opisany w literaturze przedmiotu w odniesieniu do sektora prywatnego. Liczba prac dotyczących uczelni wyższych jest zdecydowanie mniejsza, pomimo że wydają się one być naturalnym miejscem do dzielenia się wiedzą. W ich przypadku zagadnienie to można rozpatrywać z dwóch płaszczyzn: zewnętrznej i wewnętrznej. Pierwsza dotyczy relacji między pracownikami naukowymi a interesariuszami zewnętrznymi (np. przedstawicielami sektora prywatnego czy organizacji non profit). Do drugiej należą m.in. wzajemne relacje między pracownikami nauko-

¹⁰ R. Ackoff, *From Data to Wisdom*, "Journal of Applied Systems Analysis" 1989, vol. 16, no. 1, s. 3–9; J. Rowley, *The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy*, "Journal of Information Science" 2007, vol. 33, no. 2, s. 163–180; M. Frické, *The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy*, "Journal of Information Science" 2009, vol. 35, no. 2, s. 131–142.

¹¹ G. Probst., S. Raub, K. Romhardt, *op.cit.*, s. 27.

¹² I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 23.

¹³ *Ibidem*, s. 6–96.

¹⁴ K. Seonghee, J. Boryung, *An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution*, "Library & Information Science Research" 2008, vol. 30, no. 4, s. 282–290.

¹⁵ I. Nonaka, H. Takeuchi, *op.cit.*, s. 28–39.

¹⁶ P. Hendriks, *op.cit.*, s. 96.

¹⁷ S. Chu, M. Woo, R. King et al., *Examining the Application of Web 2.0 in Medical-related Organizations*, "Health Information and Libraries Journal" 2012, vol. 29, no. 1, s. 47–60.

wymi, pracownikami a studentami czy wśród studentów. Pośród tych wątków dzielenie się wiedzą przez pracowników nauki jest relatywnie często przedmiotem zainteresowania badaczy¹⁸. Z jednej strony analizie poddawane są stymulatory dzielenia się wiedzą przez akademików, np. zwiększenie efektywności pracy zespołowej¹⁹ czy też wpływ jednostek na poziom wiedzy całej grupy²⁰. Z drugiej – badane są ograniczenia tego procesu.

Spośród różnych relacji wymiany wiedzy między grupami interesariuszy wewnętrznych na uczelniach wyższych dzieleniu się nią wśród studentów poświęcono stosunkowo mało uwagi. Obecne badania sygnalizują pozytywne nastawienie studentów do dzielenia się wiedzą, mimo że proces ten wymaga czasu i wysiłku oraz chęci do interakcji z ich strony²¹. Wymiana wiedzy między studentami wiąże się z przekazywaniem zarówno wiedzy ukrytej (umiejętności i kompetencji), jak i wiedzy jawnej (informacji)²². Może się odbywać poprzez różne kanały – formalne (np. seminaria, warsztaty) oraz nieformalne (np. bezpośrednie spotkania, dyskusje)²³. Istotnym komponentem procesu dzielenia się wiedzą między studentami jest ICT. Przy powszechnej zgodzie co do tego, że może ona być kluczowym kanałem wymiany wiedzy, akcentowane są problemy związane z ograniczeniami interakcji (brak wskazówek społecznych), które mogą hamować dzielenie się wiedzą. Niemniej badania zagadnienia były realizowane głównie w krajach azjatyckich, stąd ograniczenia w możliwości uogólniania wyników.

Metodyka badań

Z przeglądu literatury wynika, że jedno z pierwszych badań dotyczących wzorców dzielenia się wiedzą w gronie studentów zostało zrealizowane przez T. Yuena i M. Majida²⁴, którzy analizowali zachowania studentów studiów licencjackich trzech

¹⁸ M. Oliveira, C. Curado, P. Henriques, *Knowledge Sharing among Scientists: A Causal Configuration Analysis*, "Journal of Business Research" 2019, vol. 101, s. 777–782; J. Park, J. Gabbard, *Factors that Affect Scientists' Knowledge Sharing Behavior in Health and Life Sciences Research Communities: Differences between Explicit and Implicit Knowledge*, "Computers in Human Behavior" 2018, vol. 78, s. 326–335.

¹⁹ Z. Wang, N. Wang, *Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance*, "Expert Systems with Applications" 2012, vol. 39, no. 10, s. 8899–8908.

²⁰ S. Wang, R. Noe, *Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research*, "Human Resource Management Review" 2010, vol. 20, no. 2, s. 115–131.

²¹ E. Krok, *Dzielenie się wiedzą wśród studentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 1(38), s. 159–168.

²² F. Zaqout, M. Abbas, *Towards a Model for Understanding the Influence of the Factors that Stimulate University Students' Engagement and Performance in Knowledge Sharing*, "Library Review" 2012, vol. 61, no. 5, s. 345–361.

²³ S. Gamlath, T. Wilson, *Student-to-student Knowledge Sharing Practices in Universities*, w: 17th International Conference on Knowledge, Culture, and Change in Organizations, 2017, Darwin, N.T.

²⁴ T. Yuen, M. Majid, *op.cit.*

publicznych uniwersytetów w Singapurze. Odnieśli się oni do siedmiu podstawowych obszarów związanych z dzieleniem się wiedzą²⁵. Podejście to zostało wykorzystane również przez C. Wei i współpracowników²⁶ do analizy zachowań studentów studiów licencjackich na uniwersytetach publicznych i prywatnych w Malezji. Stało się ono też inspiracją do próby określenia wzorców dzielenia się wiedzą wśród studentów pierwszego i drugiego stopnia z dwóch polskich uniwersytetów. Postanowiono zidentyfikować wzorce dzielenia się wiedzą w gronie studentów, koncentrując się na kanałach transferu wiedzy i znaczenia rozwiązań technologicznych w tym procesie²⁷. Dodatkowo sprawdzano zróżnicowanie wzorców w zależności od wybranych zmiennych demograficznych. W konsekwencji, z racji eksploracyjnego charakteru badań, sformułowano następujące pytania badawcze.

RQ1: Jak dzielą się wiedzą studenci między sobą?

- Jaki mają stosunek do dzielenia się wiedzą?
- Jakie źródła wiedzy preferują, ucząc się bądź wykonując zadania powiązane z nauką?
- Jakie informacje i wiedzę udostępniają studenci?
- Jakie formy dzielenia się wiedzą preferują?
- Jakie rozwiązania z zakresu ICT wspierają studentów w dzieleniu się wiedzą?

RQ2: Czy wzorce dzielenia się wiedzą w gronie studentów (w poszczególnych obszarach) są zróżnicowane przez:

- płeć studenta?
- stopień studiów?
- uczelnię?

Do zebrania danych wykorzystano podejście jakościowe i ilościowe. Badania jakościowe służyły jako podstawa do doprecyzowania pytań kwestionariuszowych oraz pozwoliły na osadzenie wyników badań ilościowych we właściwym kontekście interpretacyjnym. Niemniej nacisk w szukaniu odpowiedzi na pytania badawcze został położony na podejście ilościowe.

Operacjonalizacja wymagała dopracowania skal. Ich modyfikacje wynikały z konieczności adaptacji pozycji do polskiej specyfiki – w czym pomogły dane z pomiaru jakościowego poprzedzającego badanie właściwe. Ponadto w porównaniu z oryginalnym narzędziem dodano skale Likerta (1 do 5, gdzie 1 oznacza najniższą ocenę)²⁸. Kwestio-

²⁵ Zidentyfikowali takie obszary jak: stosunek do dzielenia się wiedzą, preferowane źródła wiedzy dla zadań związanych z nauką, postrzegana częstotliwość dzielenia się wiedzą, rodzaj informacji i dzielenia się wiedzą, preferowane kanały dzielenia się wiedzą, czynniki ograniczające dzielenie się wiedzą oraz czynniki motywujących do dzielenia się wiedzą.

²⁶ C. Wei, C. Choy, G. Chew, Y. Yen, *Knowledge Sharing Patterns of Undergraduate Students*, "Library Review" 2012, vol. 61, no. 5, s. 327–344.

²⁷ W uwzględniono wybrane obszary wzorców dzielenia się wiedzą powiązane z zakresem przedmiotowym.

²⁸ Podobnie postąpili C. Wei i współpracownicy.

nariusz uzupełniono o pytania dotyczące rozwiązań technologicznych wspierających badanych w dzieleniu się wiedzą.

Tabela 2.2.1.

Podstawowe informacje o etapach badań empirycznych

Kategoria	Pomiar jakościowy	Pomiar ilościowy
Liczba uczestników badania	27	414
Respondenci	Studenci UJ	Studenci UJ i UEK
Narzędzie	Kwestionariusz zachęcający do pogłębionych pisemnych wypowiedzi	Kwestionariusz z elementami skalowania
Zakres tematyczny	Dzielenie się wiedzą na uczelni	Dzielenie się wiedzą w relacji: student–student

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2.2.2.

Charakterystyki próby

Zmienna	Wartości	Liczba	%
Płeć	Kobieta	274	66
	Mężczyzna	140	34
Uczelnia	UJ	332	80
	UEK	82	20
Kierunek	Zarządzanie	357	86
	Ekonomia	57	14
Stopień studiów	I	332	80
	II	80	20
Pochodzenie	Polska	358	86
	Inny kraj	55	14

N = 414 (w przypadkach, gdy liczby nie sumują się do N, wystąpiły braki danych)

Źródło: opracowanie własne.

Dane zebrano w listopadzie i grudniu 2019 r. Próbę dobrano w sposób wygodny²⁹, co przyczyniło się do nierównomiernych liczności grup. W badaniu zasadniczym wzięło udział 414 studentów studiujących na kierunkach zarządzanie i ekonomia na dwóch krakowskich uniwersytetach – UJ i UEK (tabela 2.2.2). Byli to głównie Polacy studiujący na studiach pierwszego stopnia – chociaż zakres badań obejmował studentów wszyst-

²⁹ Zastosowana technika doboru próby, pomimo że pozwala na wybór jednostek mających istotne z perspektywy celu badania charakterystyki, nie gwarantuje reprezentatywności i ogranicza możliwości uogólniania wniosków.

kich lat i stopni oraz trybów studiów. Wśród grupy zagranicznych studentów były osoby z Ukrainy (42 studentów) oraz z Białorusi (7 osób) i Niemiec (6 osób)³⁰.

Wyniki

Studenci w naturalny sposób łączą dzielenie się wiedzą z wewnętrzną sferą uczelni wyższych, zauważając możliwości transferu informacji i wiedzy między różnymi grupami interesariuszy. Przede wszystkim akcentują relacje, w które są zaangażowani, tj.: student–wykładowca, student–student, student–administracja. Dominuje u nich oczekiwanie dzielenia się treściami dostarczanymi przez wykładowców (materiały udostępnianie studentom w formach elektronicznych bądź utrwalone przez studentów ich wypowiedzi), co A. Saad i H. Haron³¹ określili jako wiedzę skodyfikowaną (*encoded knowledge*). Ich potrzeby można odnieść do wiedzy jawnej i ukrytej dotyczącej kwestii akademickich (np. praca zespołowa nad projektami, wymagania wykładowców itp.) i organizacyjnych (np. terminy egzaminów, warunki zaliczenia itp.). Wiedzę w tym zakresie zdobywają często od innych studentów, co potwierdza wybór przedmiotu szczegółowych analiz.

Badani studenci – zgodnie z wynikami prezentowanymi w literaturze przedmiotu – wykazują się pozytywnym stosunkiem do dzielenia się wiedzą z innymi (tabela 2.2.3).

Tabela 2.2.3.

Stosunek do dzielenia się wiedzą wśród studentów

Stwierdzenie	Liczba	Średnia	Odchylenie standardowe
Należy dzielić się wiedzą z innymi studentami z korzyścią dla wszystkich	414	4,41	0,89
Dzielenie się wiedzą odbywa się wtedy, gdy studenci troszczą się o swoje potrzeby	412	3,46	1,13
Studenci powinni sami z siebie dzielić się swoją wiedzą z innymi studentami – jest to przejaw dbania o innych	411	3,37	1,16
Należy dzielić się wiedzą z innymi studentami tylko wtedy, gdy o to poproszą	413	2,91	1,11

³⁰ Ze względu na zbyt małą grupę studentów pochodzenia zagranicznego zrezygnowano z traktowania kraju pochodzenia jako zmiennej niezależnej, chociaż wstępne analizy potwierdzają np. różnicowanie preferowanych źródeł wiedzy przez studentów z zagranicy czy kanały wykorzystywane do dzielenia się wiedzą.

³¹ A. Saad, H. Haron, *A Case Study of Higher Education Academics' Shared Knowledge and Classification*, International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), 2013, s. 439–444.

Stwierdzenie	Liczba	Średnia	Odchylenie standardowe
Wielu studentów uważa, że mogą oni zostać ukarani przez wykładowcę za dzielenie się wiedzą	421	2,09	1,22
Wielu studentów ma poczucie, że dzielenie się wiedzą i informacjami jest rodzajem plagiatu	412	2,08	1,16
Jeśli to możliwe, lepiej unikać dzielenia się wiedzą ze studentami	411	1,46	0,77

Skala 1–5, 1 – zdecydowanie się nie zgadzam

Źródło: opracowanie własne.

Studenci zgadzają się, że należy przekazywać wiedzę innym, co może dostarczać obustronnych korzyści. Natomiast krytycznie odnoszą się do unikania dzielenia się wiedzą. Opinie te są na tyle spójne, że nie znaleziono istotnych statystycznie różnic związanych z płcią studenta, rodzajem uczelni czy stopniem studiów.

Tabela 2.2.4.

Źródła wiedzy preferowane przez studentów dla zadań związanych z nauką

Stwierdzenie	Liczba	Średnia	Odchylenie standardowe
Korzystanie z ogólnodostępnych stron www w Internecie	414	4,30	0,92
Korzystanie z platform pozwalających na współtworzenie i współdzielenie treści	414	4,25	1,01
Korzystanie z mediów społecznościowych	414	4,07	1,07
Konsultacje z innymi studentami z uczelni	413	3,99	1,04
Korzystanie z platform dostępnych w zasobach informatycznych uczelni	414	3,73	1,21
Konsultacje z wykładowcami	411	3,55	1,17
Konsultacje ze znajomymi spoza uczelni	408	3,31	1,18
Korzystanie z zasobów biblioteki	414	3,23	1,26
Korzystanie z cyfrowych baz danych	412	2,96	1,31
Korzystanie z mediów społecznościowych dla naukowców i badaczy	413	2,89	1,33

Skala 1–5, 1 – najmniej preferowane

Źródło: opracowanie własne.

Nie jest zaskoczeniem, że studenci poszukują wiedzy w źródłach online. Korzystają głównie ze stron www i platform pozwalających na pracę grupową, tendencja zależy od rodzaju źródła. Pomimo że bazy danych (np. EBSCO, ProQuest) są dostępne online, to badani sięgają do nich zdecydowanie rzadziej. Zaskakuje też niewielkie zainteresowanie zasobami bibliotek.

Wzorce korzystania ze źródeł powiązane są z uczelnią ($F(10, 391) = 4,2304, p = ,00001$). Okazuje się, że studenci mają odmienne preferencje związane z korzystaniem z bibliotek i udostępnianych baz danych. Sięgający po te źródła częściej (studenci UJ), rzadziej korzystają z ogólnodostępnych stron www. Także stopień studiów różnicuje sięganie po źródła – szczególnie, gdy mowa o korzystaniu z wiedzy znanych spoza uczelni – częściej sięgają po takie porady studenci studiów licencjackich ($F(1,404) = 10,945; p = ,0001$).

Najczęściej przedmiotem wymiany wiedzy i informacji w gronie studentów są kwestie związane z ukrytą wiedzą akademicką – udzielają oni dodatkowych wyjaśnień przy przygotowaniach do egzaminów czy dzielą się opiniami.

Tabela 2.2.5.

Rodzaje udostępnianych informacji i sposoby dzielenia się wiedzą z innymi studentami

Stwierzenie	Liczba	Średnia	Odchylenie standardowe
Udzielanie innym dodatkowych wyjaśnień z zakresu obowiązującego materiału	412	3,93	0,90
Dzielenie się linkami do stron internetowych	411	3,86	0,94
Wyrażanie swojej opinii na tematy związane z nauką/studiowaniem	412	3,84	0,93
Udostępnianie materiałów do egzaminu	412	3,83	1,21
Udostępnianie osobistych notatek z wykładów, książek itp.	411	3,81	1,09
Dzielenie się wiedzą z zakresu wymogów dotyczących zaliczenia danego przedmiotu lub wymagań stawianych przez danego wykładowcę	412	3,81	1,04
Dzielenie się wiedzą pomocną w załatwianiu spraw formalnych i administracyjnych na uczelni	411	3,35	1,11
Udostępnianie informacji o możliwościach podnoszenia swoich kompetencji i wiedzy	412	2,91	1,20
Pomaganie innym studentom w przeszukiwaniu baz danych, korzystaniu z oprogramowania, korzystaniu z biblioteki itp.	412	2,74	1,21

Skala 1–5, 1 – nigdy

Źródło: opracowanie własne.

Widoczne jest zróżnicowanie w rodzajach przekazywanych informacji w zależności od stopnia studiów ($F(9, 394) = 2,4287, p = ,01075$). Studenci drugiego stopnia deklarują mniejszą skłonność do dzielenia się wiedzą, częściej zostawiając ją dla siebie. Jedynie w przypadku udostępniania materiałów egzaminacyjnych nie zaobserwowano różnic, co może wynikać z ogólnej ich dostępności (są wiedzą skodyfikowaną udostępnianą przez wykładowców).

Transfer wiedzy w przypadku studentów odbywa się głównie poprzez internetowe kanały komunikacji. Wśród pierwszych trzech wskazano czaty online i portale spo-

łecznościowe, ale też spotkania twarzą w twarz. Pomimo że nie jest to zaskakujące ze względu na rolę mediów społecznościowych w życiu młodych osób, to różni to ich od azjatyckich studentów, którzy preferują spotkania bezpośrednio.

Tabela 2.2.6.

Preferowane formy dzielenia się wiedzą w gronie studentów

Stwierdzenie	Liczba	Średnia	Odchylenie standardowe
Czat online	412	4,54	0,77
Portale/media społecznościowe	412	4,23	0,97
Bezpośrednio, podczas spotkań twarzą w twarz	412	3,92	1,08
Platformy do pracy grupowej	411	3,43	1,26
Telefon	412	2,87	1,23
E-mail	412	2,65	1,22
Fora dyskusyjne online	412	2,48	1,23

Skala 1–5, 1 – najmniej preferowane

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali też poproszeni o wyrażenie swoich preferencji dotyczących formy dzielenia się wiedzą, z której korzystają najczęściej. W większości wskazali oni na czat online (175 osób), głównie Messengera. Druga najczęściej pojawiająca się odpowiedź to spotkania twarzą w twarz (85 osób). Interesujące są też przywołane przez respondentów powody sięgania po takie formy komunikacji. Podkreślali powszechny dostęp do technologii (usieciowienie), ale także natychmiastowość kontaktu – niezależnie od miejsca i czasu. Jednak zalety te nie wykluczają podstawowej wady korzystania z komunikacji poprzez urządzenia (*computer mediated communication* – CMC), tj. braku wskazówek niewerbalnych. Możliwości doprecyzowania, rozwiania wątpliwości czy wręcz komunikowania pewnych kwestii za pomocą mowy ciała (np. gestykulacji) podkreślali ci, którzy preferują spotkania bezpośrednie. Wyłania się z tego obraz oczekiwań związanych z jednej strony z szybkością i natychmiastowością zebrania/przekazania ważnych informacji, ale też i wątpliwości związanych z właściwą ich interpretacją (czemu sprzyja kontakt bezpośredni, a co stanowi jeden z ważniejszych dylematów badań nad CMC).

Wykorzystywane kanały zależą rodzaju uczelni ($F(7, 403) = 3,3784, p = ,00162$) i stopnia studiów ($F(7, 401) = 4,2864, p = .00014$). W przypadku uczelni różnice dotyczą sięgania po platformy do pracy grupowej oraz przesyłania wiadomości mailowych (część UEK). Ciekawsze relacje pojawiły się w przypadku stopnia studiów. Pomimo że w obu przypadkach czaty online są najczęściej wykorzystywane, to różnice pojawiły się w przypadku

spotkań bezpośrednich (preferują je studenci studiów pierwszego stopnia), podczas gdy studiujący na drugim stopniu częściej korzystają z e-maili czy rozmów telefonicznych.

Stopień studiów i uczelnia różnicują też opinie na temat możliwych rozwiązań technologicznych wspomagających dzielenie się wiedzą z innymi studentami. Studenci za najbardziej istotne i pożądane udogodnienia wspomagające dzielenie się wiedzą uznali wiki tworzone przez studentów wspólnie z wykładowcami oraz aplikacje mobilne (tabela 2.2.7).

Tabela 2.2.7.

Rozwiązania z zakresu ICT wspierające dzielenie się wiedzą wśród studentów

Stwierdzenie	Liczba	Średnia	Odchylenie standardowe
Wiki tworzone przez studentów wspólnie z wykładowcami, dostępne dla studentów danego kierunku	410	4,23	1,05
Aplikacja mobilna dostosowana do potrzeb studentów w zakresie dzielenia się wiedzą	411	4,19	1,04
Wiki tworzone przez studentów dla studentów danego kierunku	411	4,07	1,13
Platformy uczelniane	411	3,88	1,16
Wzbogacenie funkcjonalności systemu USOS	412	3,77	1,27
Strona www/portał informacyjny	410	3,70	1,13
Otwarte fora i grupy dyskusyjne	411	3,52	1,24
Zamknięte fora i grupy dyskusyjne	409	3,47	1,24

Skala 1–5, 1 – najmniej istotne

Źródło: opracowanie własne.

Różnice w oczekiwaniach studentów z obu uczelni łączyły się z odmiennym podejściem do treści tworzonych przez studentów oraz wzbogaceniem systemu USOS³² (wyżej ocenione przez UJ) ($F(8,398) = 2,1049, p = ,03436$). Większe zróżnicowanie opinii występuje w przypadku studentów pierwszego i drugiego stopnia ($F(8, 396) = 2,3640, p = ,01724$). W opiniach studentów pierwszego stopnia praktycznie wszystkie udogodnienia technologiczne wspierać mogą dzielenie się wiedzą. Co ciekawe – najniżej ocenili przydatność zamkniętych grup, które jako jedyne były wyżej ocenione przez studentów drugiego stopnia.

³² Różnica w przypadku oceny systemu USOS może wynikać z doświadczeń studentów. Na UEK system dopiero jest wdrażany.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki potwierdzają pozytywne nastawienie studentów polskich uczelni do dzielenia się wiedzą. Nie zaskakuje, że wiedza oraz informacje przekazywane są głównie poprzez kanały elektroniczne. Należy jednak podkreślić potrzebę pozyskiwania wiedzy także w kontaktach bezpośrednich. W dużym stopniu wynika to z możliwości rozwiązania wątpliwości oraz wykorzystania wskazówek niewerbalnych do interpretacji pozytywnych informacji czy wiedzy.

Wyniki wskazują także na zróżnicowanie wzorców dzielenia się wiedzą w zależności od stopnia studiów. Studenci drugiego stopnia wykazują mniejsze zainteresowanie dzieleniem się wiedzą, sięgają po inne kanały i narzędzia to umożliwiające. Próbując zinterpretować zależność, można wyjaśnić ją brakiem czasu czy presją odczuwaną przez studentów, którzy wkraczają na rynek pracy. Jednak wymaga to dalszych eksploracji, tym bardziej, że w badaniu skupiono się na identyfikacji wzorców dzielenia się wiedzą, a nie poszukiwaniu związków przyczynowo-skutkowych między zmiennymi. Kontynuowanie tego wątku wydaje się obiecujące. Tym bardziej, że niewiele wiadomo na temat uwarunkowań przebiegu tego procesu w gronie studentów (np. zmiennych moderujących czy poprzedzających). Stąd ustalenie na przykład motywacji do dzielenia się wiedzą bądź roli zaufania pozwoliłoby na głębsze zrozumienie zagadnienia.

Interesujące też wydają się różnice we wzorcach studentów z Polski i krajów azjatyckich, które ujawniły się w wyniku próby porównań z wcześniejszymi wynikami badań. Otwierają one kolejny obszar badań dotyczących znaczenia uwarunkowań kulturowych.

Bibliografia

- Ackoff R., *From Data to Wisdom*, "Journal of Applied Systems Analysis" 1989, vol. 16, no. 1, s. 3–9.
- Ahmed Y., Ahmad M., Ahmad N., Zakaria N., *Social Media for Knowledge-sharing: A Systematic Literature Review*, "Telematics and Informatics" 2019, vol. 37, s. 72–112.
- Al-Alavi, I., Al-Marzooqi, Y., Fraidoon M., *Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors*, "Journal of Knowledge Management" 2007, vol. 11, no. 2, s. 22–42.
- Al-Kurdi O., El-Haddadeh R., Eldabi T., *Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: A Systematic Review*, "Journal of Enterprise Information Management" 2018, vol. 31, no. 2, s. 226–246.
- Chu S., Woo M., King R. et al., *Examining the Application of Web 2.0. in Medical-related Organizations*, "Health Information and Libraries Journal" 2012, vol. 29, no. 1, s. 47–60.
- Frické, M., *The Knowledge Pyramid: A Critique of the DIKW Hierarchy*, "Journal of Information Science" 2009, vol. 35, no. 2, s. 131–142.

- Fullwood R., Rowley J., *An Investigation of Factors Affecting Knowledge Sharing Amongst UK Academics*, "Journal of Knowledge Management" 2017, vol. 21, no. 5, s. 1254–1271.
- Hendriks P., *Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing*, "Knowledge and Process Management" 1999, vol. 6, no. 2, s. 91–100.
- Kożuch B., Lenart-Gansiniec R., *Uwarunkowania skutecznego dzielenia się wiedzą na uczelni*, „Zarządzanie Publiczne” 2016, nr 4(36), s. 303–320.
- Krok E., *Dzielenie się wiedzą wśród studentów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 1(38), s. 159–168.
- Leja K., Stasiak S., *Wyniki w nauce a postrzeganie i praktykowanie dzielenia się wiedzą wśród uczniów i studentów*, „eMentor” 2010, nr 3(35).
- Nonaka, I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Park J., Gabbard J., *Factors that Affect Scientists' Knowledge Sharing Behavior in Health and Life Sciences Research Communities: Differences between Explicit and Implicit Knowledge*, "Computers in Human Behavior" 2018, vol. 78, s. 326–335.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Rowley J., *The Wisdom Hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy*, "Journal of Information Science" 2007, vol. 33 no. 2, s. 163–180.
- Saad A., Haron H., *A Case Study of Higher Education Academics' Shared Knowledge and Classification*, w: International Conference on Research and Innovation in Information Systems (ICRIIS), 2013, s. 439–444.
- Seonghee K., Boryung J., *An Analysis of Faculty Perceptions: Attitudes toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institution*, "Library & Information Science Research" 2008, vol. 30, no. 4, s. 282–290.
- Słocińska A., *Dzielenie się wiedzą jako istotna kompetencja pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2016, nr 258, s. 86–96.
- Świgoń M., *Dzielenie się wiedzą i informacją. Specyfika nieformalnej komunikacji w polskim środowisku akademickim*, Wydawnictwo UWM, Olsztyn 2015.
- Wang S., Noe R., *Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research*, "Human Resource Management Review" 2010, vol. 20, no. 2, s. 115–131.
- Wang Z., Wang N., *Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance*, "Expert Systems with Applications" 2012, vol. 39, no.10, s. 8899–8908.
- Wei C., Choy C., Chew G., Yen Y., *Knowledge Sharing Patterns of Undergraduate Students*, "Library Review" 2012, vol. 61, no. 5, s. 327–344.
- Yuen T., Majid M., *Knowledge-sharing Patterns of Undergraduate Students in Singapore*, "Library Review" 2007, vol. 56, no. 6, s. 485–494.
- Zaqout F., Abbas M., *Towards a Model for Understanding the Influence of the Factors that Stimulate University Students' Engagement and Performance in Knowledge Sharing*, "Library Review" 2012, vol. 61, no. 5, s. 345–361.

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Sylwia Flaszewska*

Dagmara Lewicka**

2.3

Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Koncepcja badań¹

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono koncepcję badań dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Celem planowanych badań jest opracowanie modelu stosowania mentoringu w kontekście efektywnego procesu dzielenia się wiedzą, uwzględniającego zarówno poszczególne rodzaje/formy mentoringu i ich uwarunkowania, jak i determinanty procesu dzielenia się wiedzą. W pierwszej części opracowania dokonano przeglądu aktualnego stanu wiedzy nad wybranym problemem. W dalszej kolejności omówiono cele i metodykę planowanych badań, a w podsumowaniu zwrócono uwagę na rodzaje potencjalnego ryzyka i wyzwania badawcze.

Słowa kluczowe: mentoring, dzielenie się wiedzą, przedsiębiorstwa

* Politechnika Łódzka, ORCID: 0000-0003-2022-5939

** Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie, ORCID: 0000-0002-6955-7371

¹ Temat „Mentoring w procesie dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie” został zgłoszony do konkursu NCN Sonata 15.

Mentoring in the Process of Sharing Knowledge within an Enterprise. The Research Concept

Abstract

The chapter presents the concept of research on the relations between mentoring and the process of knowledge sharing in an enterprise. The goal of the planned research is to develop the model of applying mentoring in the context of an effective process of knowledge sharing, taking into account both individual types/forms of mentoring and their conditions, as well as the determinants of the process of knowledge sharing. The first part of the study reviews the current state of knowledge on the selected problem. Subsequently, the objectives and methodology of the planned research are discussed. Finally, the summary highlights potential risks and challenges related to the research.

Keywords: mentoring, process of knowledge sharing, companies

Wprowadzenie

We współczesnych przedsiębiorstwach można zaobserwować zmiany w zakresie wykorzystania mentoringu. Dotyczą one przede wszystkim relacji pomiędzy mentorem a podopiecznym i ich ról. Coraz częściej tradycyjny mentoring ustępuje miejsca innym pochodnym rozwiązaniom, np. mentoringowi odwróconemu. Istota mentoringu przestaje sprowadzać się już wyłącznie do wsparcia i udzielania wskazówek dotyczących rozwoju osobistego podopiecznego – staje się on instrumentem dzielenia się zarówno doświadczeniami, jak i wiedzą w szerszej perspektywie. Badania empiryczne oraz analizy teoretyczne w naukach o zarządzaniu wskazują jednak na niedostatek opracowań łączących pojęcie mentoringu z zagadnieniem dzielenia się wiedzą. Dlatego też niniejszy rozdział przedstawia koncepcję badań dotyczących wzajemnych relacji pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Celem planowanych badań jest opracowanie modelu stosowania mentoringu w kontekście efektywnego procesu dzielenia się wiedzą, uwzględniającego zarówno poszczególne rodzaje/formy mentoringu i ich uwarunkowania, jak i determinanty procesu dzielenia się wiedzą. Szczególnie interesujące wydaje się znalezienie odpowiedzi na trzy pytania badawcze o następującej treści:

1. Który/która z rodzajów/form mentoringu jest najbardziej efektywny/efektywna i w jakich uwarunkowaniach?

2. Jak zagregować determinanty procesu dzielenia się wiedzą i które z nich są wspólne dla mentoringu w kontekście efektywności obu tych procesów?
3. Jak poszczególne rodzaje/formy mentoringu wpływają na poziomy procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie i jakich efektów dostarczają?

W pierwszej części opracowania dokonano przeglądu aktualnego stanu wiedzy nad wybranym problemem. W dalszej kolejności omówiono cele i metodykę planowanych badań, a w podsumowaniu zwrócono uwagę na potencjalne rodzaje ryzyka i wyzwania badawcze.

Uzasadnienie podjęcia problemu badawczego

Wiedza każdego uczestnika organizacji i umiejętne dzielenie się nią z innymi ma w dzisiejszym świecie ogromne znaczenie. Właśnie dlatego w każdym współczesnym przedsiębiorstwie powinno się wspierać pracowników w dążeniu do ciągłego rozwoju i osiągania założonych celów. Odpowiedzią na tego rodzaju potrzebę może być mentoring. Najprościej mówiąc, mentoring oznacza relację między mentorem a przynajmniej jednym uczniem (podopiecznym), polegającą na dzieleniu się wiedzą, doświadczeniami, wartościami, której celem jest przede wszystkim wspieranie i rozwijanie potencjału ucznia/podopiecznego². W zależności od liczby osób zaangażowanych w relację można wyróżnić dwa rodzaje mentoringu: indywidualny (jeden mentor–jeden podopieczny) oraz grupowy (jeden mentor–więcej niż jeden podopieczny). Ponadto mentoring może przybrać różne formy, w tym m.in.:

- mentoringu tradycyjnego (relacja starszy i doświadczony mistrz–młodszy, mniej doświadczony uczeń),
- e-mentoringu z wykorzystaniem technologii informatycznych,
- mentoringu odwróconego (młodszy mentor–starszy podopieczny).

Mentoring to zagadnienie dobrze opisane, w literaturze przedmiotu występuje w różnych kontekstach, np. mentoring w biznesie jest uznawany za powszechną praktykę strategii rekrutacji, zatrzymywania i promowania talentów o wysokim potencjale³ czy za narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową⁴. Coraz większa

² Por. M. Łuzniak-Piecha, M. Kaczkowska-Serafińska, A. Lenton, *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 2(40), s. 101–115; Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk research)*, 2013, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/20190211162831u71jf.pdf> (dostęp: 13.11.2019).

³ S. Brondyk, L. Searby, *Best Practices in Mentoring: Complexities and Possibilities*, „International Journal of Mentoring and Coaching in Education” 2013, vol. 2, no. 3, s. 189–203.

⁴ M. Sidor-Rządowska, *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 2(121), s. 23–31.

grupa autorów wskazuje, że mentoring może być skutecznym sposobem kreowania wiedzy oraz wykorzystywania i zachowywania jej w organizacji, ale przede wszystkim dzielenia się nią, co szczególnie dotyczy wiedzy ukrytej⁵. Dostrzega się także, że zaletą mentoringu jest możliwość przekazywania podopiecznym najbardziej aktualnej i wartościowej wiedzy, co może prowadzić do znaczącego rozwoju ich kompetencji zawodowych⁶. Warto jednak zauważyć, że o tym, czy mentoring przyczyni się do sukcesu organizacji, decyduje wiele czynników, w tym m.in. konceptualizacja programu mentoringowego, osoba samego mentora i jego zaangażowanie czy zaufanie w relacji⁷. Co ciekawe, uwaga badaczy koncentruje się zarówno na formalnych, jak i nieformalnych działaniach mentoringowych⁸.

Z kolei autorzy podejmujący problematykę relacji pomiędzy dzieleniem się wiedzą a mentoringiem skupiają się m.in. na efektywności mentoringu, np. znaczeniu postaw i kompetencji mentora w tym procesie⁹. Część badań prowadzonych w tym obszarze odnosi się do realiów innych krajów i kultur, które także wywierają wpływ na postrzeganie relacji pomiędzy mentoringiem i procesami wiedzy. Wśród nich można wymienić badanie przeprowadzone w firmach farmaceutycznych w Jordanii, które wykazało pozytywny wpływ mentoringu na przyrost kompetencji pracowników w zakresie rozwiązywania problemów zawodowych, adaptację nowo zatrudnionych oraz generowanie innowacyjnych pomysłów¹⁰. W badaniach tych mentoring okazał się mediatorem pomiędzy dzieleniem się wiedzą ukrytą a przyrostem umiejętności pracowników. Mimo że tematyka relacji mentoring–dzielenie się wiedzą jest sygnalizowana w literaturze

⁵ D. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, "Strategic Management Journal" 2007, no. 28, s. 1319–1350; H. Hassan, M. Handzic, *Hassan and Mendzic Australian Studies in Knowledge Management*, University of Wollongong Press, Wollongong 2003; W. Swap, D. Leonard, M. Shields, L. Abrams, *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, „Journal of Management Information Systems” 2001, vol. 18, no. 1, s. 95–114; S.E. Bryant, *The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing*, "Group and Organizational Management" 2005, vol. 30, no. 3, s. 319–38; J.S. Holste, D. Fields, *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140.

⁶ T. Alasoini, *Workplace Development Programmes as Institutional Entrepreneurs-Why they Produce Change and Why They Do Not*, PhD thesis, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University, 2016, https://pdfs.semanticscholar.org/2a4c/d7208b26712709a5676e45f872e8a0ed3ef7.pdf?_ga=2.135155633.1628254281.1572508689-1804589324.1544210976 (dostęp: 31.10.2019).

⁷ T. Myjak, *Rozwijanie potencjału pracowników poprzez mentoring w organizacji opartej na wiedzy*, „Roczniki Ekonomiki i Zarządzania” 2016, t. 8(44), nr 2, s. 137.

⁸ S. Karkoulouian, L.A. Halawi, R.V. McCarthy, *Knowledge Management Formal and Informal Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks*, "The Learning Organization" 2008, vol. 15, no. 5, s. 409–420.

⁹ F. Langdon, L. Ward, *Educative Mentoring: A Way Forward*, "International Journal of Mentoring and Coaching in Education" 2015, vol. 4, no. 4, s. 240–254.

¹⁰ M. Al-Zoubi, A. Alrowwad, R. Masa'deh, *Exploring the Relationships among Tacit Knowledge Sharing, Mentoring and Employees' Abilities*, "VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems", <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-04-2019-0048/full/html> (dostęp: 31.10.2019).

przedmiotu, to dotychczasowy stan wiedzy jest niezadowolający i stanowi uzasadnienie dla podjęcia szerszych badań w tym zakresie.

Dzielenie się wiedzą to jeden z istotnych elementów (subprocesów/procesów) zarządzania wiedzą¹¹. Jest zjawiskiem trudnym do zdefiniowania, bowiem zależy od postaw i zachowań pracowników dzielących się wiedzą. To przykład typowej współzależności, w której na osiągnięcie pożądaných celów wpływają nie tylko działania nadawcy wiedzy, lecz także działania jej odbiorców¹². Nie bez znaczenia pozostaje tu kwestia skłonności do dzielenia się wiedzą, o której poziomie mogą decydować różne czynniki¹³: zależne od organizacji, interpersonalne, indywidualne, zależne od wiedzy. Mnogość uwarunkowań dotyczących tego procesu powoduje, że jest on utrudniany przez różnego rodzaju bariery. Cieszy jednak fakt, że ograniczenie lub całkowite wyeliminowanie zidentyfikowanych barier pozwala na generowanie pozytywnych efektów tego procesu, nie tylko na poziomie jednostki, ale również zespołu/grupy, jak i całej organizacji¹⁴. Należy zatem stwierdzić, że dzielenie się wiedzą to problematyka ważna, aktualna i wciąż zyskująca na znaczeniu. Jednak wielu autorów zawęża problematykę dzielenia się wiedzą do analizy konkretnej branży lub skupia się zazwyczaj na motywacji pracowników czy przedstawia ten proces w kategorii bariery utrudniającej realizację zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Zdecydowanie brakuje opracowań poświęconych temu, jak usprawnić ten proces. Uwagę zwraca więc deficyt badań nad wzajemnymi powiązaniem pomiędzy mentoringiem a procesem dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie. Kompleksowe zbadanie tych relacji wydaje się zatem interesujące i nowatorskie.

Cele i metodyka planowanych badań

Planowane postępowanie badawcze ma charakter sekwencyjny i składa się z czterech zasadniczych etapów:

- 1) analizy i krytyki piśmiennictwa dotyczącego problematyki dzielenia się wiedzą oraz mentoringu,

¹¹ Zob. np. S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 344.

¹² A. Rudawska, *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 93.

¹³ E. Krok, *An Analysis of Employees' Inclination to Knowledge Sharing*, „Polish Journal of Environmental Studies” 2009, vol. 18, no. 3B, s. 187–192; E. Krok, *Personal Engagement in Knowledge Sharing*, „International Journal of Management Cases” 2009, vol. 11, no. 1, s. 11–22; E. Krok, *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica” 2011, nr 27(643), s. 129–140.

¹⁴ Szerzej: S. Flaszewska, *Ocena procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy praktyków*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 48–49.

- 2) badań fokusowych, które zostaną przeprowadzone w trzech różnych grupach fokusowych, każda licząca do 10 praktyków biznesu reprezentujących przedsiębiorstwa, w których wykorzystuje się mentoring. Eksperti do wszystkich trzech grup zostaną dobrani metodą kuli śnieżnej (dobór o charakterze nielosowym). Narzędziem badawczym będzie autorski scenariusz wywiadu (inny dla każdej grupy) obejmujący główne tematy do dyskusji. Planuje się, aby uczestnikiem każdej grupy fokusowej był także doświadczony psycholog, pełniący rolę moderatora pomocniczego:
 - dyskusja przeprowadzona w grupie fokusowej nr 1 skupi się na doświadczeniach mentorów i podopiecznych w kontekście indywidualnego poziomu dzielenia się wiedzą,
 - dyskusja przeprowadzona w grupie fokusowej nr 2 skoncentruje się na doświadczeniach mentorów i podopiecznych z perspektywy grupowego poziomu dzielenia się wiedzą,
 - dyskusja przeprowadzona w grupie fokusowej nr 3 przeprowadzona zostanie w gronie kadry zarządzającej przedsiębiorstwami stosującymi mentoring, którzy podzielą się swoimi doświadczeniami dotyczącymi organizacyjnego poziomu dzielenia się wiedzą.
- 3) badań ankietowych – zakłada się, że zostaną one przeprowadzone w przedsiębiorstwach różnej wielkości, działających w różnych branżach, zlokalizowanych na terenie kraju i wyselekcjonowanych na podstawie pytania rekrutacyjnego (konieczność stosowania mentoringu). W ramach tej metody zastosowane zostaną dwie techniki CAWI (Computer Assisted Web Interview) oraz CATI (Computer Assisted Telephone Interview). Połączenie różnych technik badawczych istotnie zmniejsza ryzyko błędów i pozwala na zwiększenie wiarygodności danych, zapewniając wysoką jakość badania. Tym samym eliminuje jednocześnie wady technik wykorzystywanych pojedynczo¹⁵. Narzędziem będzie autorski kwestionariusz ankiety. Dobór przedsiębiorstw do próby będzie miał charakter celowy. Wielkość próby zostanie ustalona na podstawie analiz dostępnych baz danych. Respondentami w badaniu będą osoby mające wiedzę z zakresu podjętej problematyki, wskazane przez kadrę zarządzającą,
- 4) opracowania wyników badań i sformułowania wniosków.

Przeprowadzenie badań według przedstawionego planu umożliwi m.in. zrealizowanie celu naukowego projektu, któremu zostały podporządkowane następujące cele szczegółowe:

 - 1) określenie uwarunkowań efektywnego mentoringu w zależności od jego rodzaju/formy,
 - 2) systematyzacja zidentyfikowanych uwarunkowań procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie,

¹⁵ Zob. A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018, s. 105–106.

- 3) rozpoznanie relacji zachodzących pomiędzy mentoringiem, z uwzględnieniem jego rodzaju/formy a poziomem procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie w kontekście efektywności tych procesów.

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawiono zarys koncepcji badań dotyczących diady mentoring–dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwie. Podjęcie tego typu badań wiąże się jednak z pewnymi zagrożeniami, których wystąpienie może utrudnić osiągnięcie celu głównego i celów szczegółowych. W tabeli 2.3.1 przedstawiono zidentyfikowane kategorie ryzyka wraz z propozycjami ich ograniczenia.

Tabela 2.3.1.

Zidentyfikowane kategorie ryzyka i propozycje ich eliminacji

Kategorie ryzyka	Sposoby eliminacji
Ryzyko nieuwzględnienia wszystkich możliwych założeń badawczych	W celu eliminacji tego ryzyka zaplanowano regularne konsultacje z ekspertami oraz wystąpienia na seminariach naukowych organizowanych w jednostkach, w których zatrudnione są autorki koncepcji badań
Ryzyko ograniczonego dostępu do danych pozwalających na identyfikację firm stosujących mentoring	W celu eliminacji tego ryzyka dokonana zostanie analiza dostępności danych oraz pozyskanie ich we wczesnych fazach badań
Ryzyko związane z prowadzeniem badań fokusowych ¹⁶ (w tym w szczególności ryzyko związane z rekrutacją, z ustaleniem terminu spotkania, z zebraniem grup, z różnicami w języku komunikacji)	W celu eliminacji tej kategorii ryzyka planuje się: <ul style="list-style-type: none"> ▪ stosowanie zachęt w postaci wynagrodzeń za udział w badaniu, o czym potencjalni uczestnicy zostaną poinformowani już na etapie zaproszenia do udziału w badaniach ▪ zapewnienie uczestników, że biorą udział w projekcie badawczo-naukowym, który zakończy się opracowaniem raportu z rekomendacjami, o których zostaną poinformowani ▪ przygotowanie listy uczestników pewnych i rezerwowych ▪ wysłanie do uczestników badania przed spotkaniem autorskiego słowniczka z podstawowymi pojęciami dotyczącymi badanej tematyki

Źródło: opracowanie własne.

Potrzeba badań opisanych w niniejszym rozdziale wynika z kilku powodów. Po pierwsze, uzyskane wyniki mogą się przyczynić do lepszego zrozumienia i poszerzenia wiedzy z zakresu mentoringu poprzez określenie uwarunkowań specyficznych dla

¹⁶ Szerzej: S. Flaszewska, A. Zakrzewska-Bielawska, *O sytuacjach kryzysowych w badaniach naukowych na podstawie badań fokusowych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 506–518.

poszczególnych jego rodzajów i form (badaniom planuje się poddać mix wszystkich wariantów – zobrazowane zostanie to poprzez stworzenie macierzy uwzględniającej z jednej strony rodzaj mentoringu, z drugiej zaś jego formę. Połączenie dwóch kryteriów rozróżnienia mentoringu oraz zaproponowanie nazw dla poszczególnych podejść będzie rezultatem badań o charakterze teoriiotwórczym). Po drugie, do wzbogacenia wiedzy o wskazanie uwarunkowań wspólnych dla mentoringu i procesu dzielenia się wiedzą. Po trzecie, opracowany model stosowania mentoringu w kontekście efektywnego procesu dzielenia się wiedzą i wzorowanie się na nim w praktyce może się przyczynić do intensyfikacji społecznego uczenia się i umożliwić transfer wiedzy, umiejętności, wartości, a nawet emocji mentora osobie mniej doświadczonej. Zakłada się, że planowane badania pozwolą ugruntować teoretyczne podstawy w zakresie wybranej problematyki i zweryfikować teoretyczne przypuszczenia w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

Bibliografia

- Alasoini T., *Workplace Development Programmes as Institutional Entrepreneurs-Why they Produce Change and Why They Do Not*, PhD thesis, Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University, 2016, https://pdfs.semanticscholar.org/2a4c/d7208b26712709a5676e45f872e8a0ed2ef7.pdf?_ga=2.135155633.1628254281.1572508689-1804589324.1544210976 (dostęp: 31.10.2019).
- Al-Zoubi M., Alrowwad A., Masa'deh R., *Exploring the Relationships among Tacit Knowledge Sharing, Mentoring and Employees' Abilities*, "VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems", <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJIKMS-04-2019-0048/full/html> (dostęp: 31.10.2019).
- Bryant S.E., *The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing*, "Group and Organizational Management" 2005, vol. 30, no. 3, s. 319–338.
- Brondyk S., Searby L., *Best Practices in Mentoring: Complexities and Possibilities*, "International Journal of Mentoring and Coaching in Education" 2013, vol. 2, no. 3, s. 189–203.
- Hassan H., Handzic M., *Hassan and Mendzic Australian Studies in Knowledge Management*, University of Wollongong Press, Wollongong 2003.
- Flaszewska S., *Ocena procesu dzielenia się wiedzą z perspektywy praktyków*, „Przegląd Organizacji” 2019, nr 4, s. 48–49.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *O sytuacjach kryzysowych w badaniach naukowych na podstawie badań fokusowych*, „Marketing i Rynek” 2015, nr 5, s. 506–518.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A., *Struktura organizacyjna jako wsparcie dla procesu dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 2(176), s. 344.
- Holste J.S., Fields D., *Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use*, "Journal of Knowledge Management" 2010, vol. 14, no. 1, s. 128–140.
- Karkoulouian S., Halawi L.A., McCarthy R.V., *Knowledge Management Formal and Informal Mentoring: An Empirical Investigation in Lebanese Banks*, "The Learning Organization" 2008, vol. 15, no. 5, s. 409–420.

- Krok E., *Analiza skłonności pracowników do dzielenia się wiedzą na przykładzie badań wśród pracowników uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Studia Informatica” 2011, nr 27(643), s. 129–140.
- Krok E., *An Analysis of Employees’ Inclination to Knowledge Sharing*, “Polish Journal of Environmental Studies” 2009, vol. 18, no. 3B, s. 187–192.
- Krok E., *Personal Engagement in Knowledge Sharing*, “International Journal of Management Cases” 2009, vol. 11, no. 1, s. 11–22.
- Langdon F, Ward L., *Educative Mentoring: A Way Forward*, “International Journal of Mentoring and Coaching in Education” 2015, vol. 4, no. 4, s. 240–254.
- Łuźniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafińska M., Lenton A., *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2016, nr 2(40), s. 101–115.
- Myjak T., *Rozwijanie potencjału pracowników poprzez mentoring w organizacji opartej na wiedzy*, „Roczniki Ekonomiki i Zarządzania” 2016, t. 8(44), nr 2, s. 137.
- Polskie Stowarzyszenie Mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych (desk research)*, 2013, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/20190211162831u71jf.pdf> (dostęp: 13.11.2019).
- Rudawska A., *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 4(157), s. 93.
- Sidor-Rządkowska M., *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2018, nr 2(121), s. 23–31.
- Swap W., Leonard D., Shields M., Abrams L., *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, “Journal of Management Information Systems” 2001, vol. 18, no. 1, s. 95–114.
- Teece D., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, “Strategic Management Journal” 2007, no. 28, s. 1319–1350.
- Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw. Nowe spojrzenie*, PWE, Warszawa 2018, s. 105–106.

2.4

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Marzena Fryczyńska*

Przekazywanie wiedzy w egocentrycznej sieci. Wpływ pracy wiedzy czy kompetencji sieciowej?

Streszczenie

Poszukiwanie determinant przekazywania wiedzy przez pracowników jest ważnym obszarem dociekań z uwagi na zakres oddziaływania na efektywność indywidualną i organizacyjną. W niniejszym rozdziale przekazywanie wiedzy osadzono na styku paradygmatu sieciowego i zarządzania kompetencjami oraz zarządzania wiedzą realizującego się na poziomie indywidualnym. Analizowano sieci wiedzy poszczególnych pracowników (ujęcie egocentryczne), w których przekazuje się wiedzę, zakładając, że ich predyktorami są praca wiedzy i pośrednicząca kompetencja sieciowa. Przyjęty model badawczy i hipotezy testowano statystycznie, wykorzystując wyniki badań ankietowych zrealizowanych z zastosowaniem platformy CAWI wśród 1189 pracowników wiedzy. Egocentryczne sieci wiedzy rosną wraz z rosnącym poziomem pracy wiedzy, tym bardziej, jeśli pośredniczy w tej zależności kompetencja sieciowa, co innymi słowami oznacza, że wraz ze wzrostem poziomów pracy wiedzy i kompetencji sieciowej pracownicy mają więcej kontaktów, którym przekazują wiedzę i od których pozyskują wiedzę.

Słowa kluczowe: przekazywanie wiedzy, sieć wiedzy, egocentryczna sieć wiedzy, praca wiedzy, kompetencja sieciowa

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 000-0001-5882-7017

Knowledge Transfer in Egocentric Network. Does Impact of Knowledge Work or Networking Competence?

Abstract

Investigating determinants of knowledge transfer by employees is an important area of inquiry due to the scope and impact on individual and organizational effectiveness. In this article, knowledge transfer is embedded at the interface of network paradigm, competences management and knowledge management implemented at the individual level. It is assumed that knowledge is transferred within knowledge networks of individual employees (egocentric approach) which is influenced by knowledge work and intermediary networking competence. The adopted research model and hypotheses were tested statistically using data of surveys carried out using the CAWI platform among 1,189 knowledge workers. Egocentric knowledge networks grow with the increasing level of knowledge work, all the more so when it is mediated by networking competence, which in other words means that as the levels of knowledge work and networking competence increase, employees have more contacts to whom they transfer knowledge and who use their knowledge resources.

Keywords: knowledge transfer, knowledge network, egocentric knowledge network, knowledge work, networking competence

Wprowadzenie

W procesie realizacji zadań, szczególnie trudnych i nowych, pracownicy stają wobec potrzeby pozyskiwania niezbędnej wiedzy. Mogą ją pozyskiwać od siebie nawzajem – przekazując swoją wiedzę innym bądź też pozyskując wiedzę od innych. Kluczowe jest, aby wiedza była przekazywana w odpowiednim czasie i zakresie pomiędzy tymi, którzy ją mają (dostawcy) a tymi, którzy jej potrzebują (odbiorcy). Takie przekazywanie wiedzy realizuje się w egocentrycznych sieciach wiedzy, a więc w sieci kontaktów pracownika (ego), z którymi przekazuje on wiedzę. Jeśli w egocentrycznych sieciach wiedzy jest przekazywana wiedza, to uwaga kieruje się na dwie zmienne – kompetencję sieciową i pracę wiedzy, wpływające na to, jak kształtuje się sieć i co jest przedmiotem wymiany. Stąd też wybrzmiewa główne pytanie, na które poszukiwano odpowiedzi w niniejszym rozdziale: W jakim zakresie egocentryczne sieci wiedzy pracowników są zależne od poziomu pracy wiedzy i kompetencji sieciowej?

Na poziomie koncepcyjnym problem zarysowany w opracowaniu odnosi się do zarządzania wiedzą, paradygmatu sieciowego i ujęcia kompetencyjnego w zarządzaniu

na poziomie indywidualnym. Aby zrealizować cel, podjęto się analiz literatury przedmiotu, sformułowano model badawczy i hipotezy. Następnie przeprowadzono ilościowe badania pozwalające na testowanie hipotez i sformułowanie wniosków.

Przekazywanie wiedzy w procesie pracy

Dzielenie się wiedzą jest przedstawiane jako jeden z trzech głównych rezultatów zarządzania wiedzą¹. Na dzielenie się wiedzą składają się rozpowszechnianie wiedzy w określonej społeczności oraz transfer wiedzy pomiędzy osobami lub społecznościami². W pierwszym przypadku mamy do czynienia z przekazywaniem wiedzy masowo, a w drugim stopień personalizacji rośnie, co bliższe jest obszarowi niniejszego opracowania. Natomiast według B. Van den Hooff i J.A. de Ridder³ na dzielenie się wiedzą składają się jej transmisja, ale również następująca po niej absorpcja, pozwalająca na przyjęcie i zastosowanie pozyskanej wiedzy. Ich ujęcie zwraca uwagę na konieczność takiego dzielenia się wiedzą, które pozwoli odbiorcom przyjąć wiedzę i świadomie „wejść w jej posiadanie”. Wykorzystywanie wiedzy jako składowa dzielenia się wiedzą wydaje się wątpliwe. Natomiast jeśli proces dzielenia się wiedzą ograniczymy do przekazywania wiedzy, na którą jest zapotrzebowanie pomiędzy poszukującym wiedzy a dostarczającym wiedzę lub inaczej odbiorcą a dostawcą wiedzy, to absorpcja wiedzy staje się składową dzielenia się wiedzą. Odbiorcy wiedzy szukają jej u innych osób. Według badań J. Brennecke i O. Rank⁴ mający zapotrzebowanie na wiedzę w pierwszym wyborze kierują się do osób, o których sądzą, że ich sposób przekazywania wiedzy lub informowania o innych źródłach wiedzy będzie adekwatny dla ich możliwości absorpcji wiedzy. Natomiast wyniki badań F. Di Vincenzo i D. Mascia⁵ wskazują, że lekarze szukają wiedzy u tych, którzy mają nową lub bardziej specjalistyczną wiedzę, potwierdzając tym samym wyniki R.S. Burt⁶. Poszukiwanie wiedzy u konkretnych osób nie jest decyzją przypadkową⁷ i wynika z dotychczasowych

¹ C. Phelps, R. Heidl, A. Wadhwa, *Knowledge, Networks and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda*, „Journal of Management” 2012, vol. 4, no. 38, s. 1115–1166.

² G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

³ B. Van der Hoof, J.A. de Ridder, *Knowledge Sharing in Context: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing*, „Knowledge and Process Management” 2004, vol. 11, no. 1, s. 13–24.

⁴ J. Brennecke, O. Rank, *The Firm's Knowledge Network and the Transfer of Advice among Corporate Inventors – A Multilevel Network Study*, „Research Policy” 2017, vol. 46, no. 4, s. 768–783.

⁵ F. Di Vincenzo, D. Mascia, *Knowledge Development and Advice Networks in Professional Organizations*, „Knowledge Management Research & Practice” 2017, vol. 2, no. 15, s. 201–213.

⁶ R.S. Burt, *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, New York 2005.

⁷ R. Cross, S.P. Borgatti, A. Parker, *Beyond Answers: Dimensions of the Advice Network*, „Social Networks” 2001, no. 23, s. 215–235.

relacji, poziomu zaufania⁸, znajomości adresata⁹ oraz zasobów jego wiedzy i eksperctwa¹⁰. Można więc zakładać, że przekazywanie wiedzy wtedy, gdy określone osoby jej potrzebują, zwiększa zakres absorpcji przekazanej wiedzy. Przekazywanie wiedzy pomiędzy określonymi osobami nie oznacza, że mamy do czynienia z wymianą wiedzy, a więc równoważną wymianą coś za coś. Radzenie się innych nie znaczy, że zwrotnie tym samym osobom udziela się rad. W niniejszym rozdziale przekazywanie wiedzy jest responsywne i ukierunkowane na określone osoby oraz wynikające z ich potrzeb rozwiązywania problemów czy sprostania wyzwaniom w pracy. Przekazywanie wiedzy jest odpowiedzią na zapotrzebowanie, zapytanie, prośbę innej osoby i realizuje się w interakcji pomiędzy poszczególnymi parami odbiorców – tych, którzy poszukują i pozyskują wiedzę oraz jej dostawców – tych, którzy przekazują wiedzę innym.

W przekazywaniu wiedzy przedmiotem wymiany jest wiedza, która jest szczególnie istotna dla wykonywania pracy wiedzy, a która opiera się na dotychczasowej wiedzy i współtworzy nową wiedzę. Posiadający i tworzący wiedzę, a więc wykonujący pracę wiedzy wysokiej jakości, są bardzo dobrymi adresatami dla tych, którzy poszukują wiedzy¹¹, których praca ma mało znamion pracy wiedzy, czy też mają luki w wiedzy, które starają się uzupełnić. Jak wskazują badania J. Brennecke i O. Rank¹² pracownicy działów B+R z największą liczbą patentów, a więc wykonujący pracę wiedzy wysokiej jakości, najczęściej poszukują wiedzy u innych, a w mniejszym zakresie przekazują swoją wiedzę innym. Tak więc, wykonując pracę wiedzy wysokiej jakości, przekazuje się wiedzę w dwóch kierunkach – poszukuje i pozyskuje się wiedzę od innych oraz przekazuje się własną wiedzę innym.

Egocentryczna sieć wiedzy

Przekazywanie wiedzy jest analizowane w szerszym paradygmacie sieciowym, na poziomie indywidualnych pracowników, którzy realizują swoje cele zawodowe dzięki wymianie zasobów wiedzy z innymi osobami z bliższego bądź dalszego otoczenia. Dlatego też przekazywanie wiedzy potrzebnej do wykonywania pracy ocenia się poprzez liczbę osób, które przekazują wiedzę danej osobie oraz liczbę osób, którym to ona przekazuje wiedzę.

⁸ M. Stelmaszczyk, J. Karpacz, *Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422.

⁹ J. Brennecke, O. Rank, *op.cit.*

¹⁰ R. Cross, A. Parker, L. Prusak, S.P. Borgatti, *Knowing What we Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*, „Organizational Dynamics” 2001, no. 20, s. 100–120.

¹¹ F. Di Vincenzo, D. Mascia, *op.cit.*

¹² J. Brennecke, O. Rank, *op.cit.*

Przyjęto egocentryczną perspektywę, w której badana osoba ma centralną pozycję. Od niej wypływa wiedza i do niej jest kierowana, co jest nazywane siecią wiedzy. Sieć ta jest analizowana w perspektywie egocentrycznej¹³, mikro¹⁴ lub osobistej¹⁵. Środkowy węzeł to inaczej *ego*, a powiązane z nim osoby to jego *alters*¹⁶, które również mogą być powiązane pomiędzy sobą¹⁷. W niniejszym opracowaniu koncentruje się uwagę na osobistych sieciach kontaktów, w których pracownik (*ego*) jest w dualnych relacjach z innymi, wynikających z przekazywania wiedzy między sobą.

Z uwagi na przyjętą metodykę badania egocentryczna sieć wiedzy jest mierzona stopniem centralności wyjściowej (*out-degree centrality*), tzn., ile powiązań jest skierowanych od danego węzła i wejściowej (*in-degree centrality*), tzn., ile powiązań jest skierowanych do danego węzła. Spośród możliwych typów sieci, np. przyjaźni, informacji, władzy¹⁸, badana jest sieć wiedzy, która jest kluczowa w wykonywaniu pracy wiedzy. Centralność wyjściowa określa liczbę *alters*, którym *ego* przekazuje wiedzę, a centralność wejściowa liczbę *alters*, którzy dostarczają wiedzę *ego*. Badanie nie wychwytuje tych, którzy spośród *alters* są z *ego* w relacji dwustronnej, tj. biorą i dają mu wiedzę *ego*, a więc nie ma możliwości wnioskowania o intensywności dwustronnej wymiany wiedzy.

Egocentryczna sieć wiedzy pracowników to przedmiot i poziom analiz inny niż ten, w którym to sieć wiedzy składa się z systemów organizacyjnych odpowiedzialnych za proces pracy oraz utrzymywanie wiedzy organizacyjnej¹⁹ czy też jest strukturalną reprezentacją skumulowanych zasobów reguł, procedur, praktyk lub dokumentów będących wynikiem wspólnych wysiłków byłych i obecnych pracowników²⁰. Analizowana sieć wiedzy jest aorganizacyjna. Nie identyfikuje się zasobów wiedzy organizacyjnej, a jedynie osoby je posiadające, bez identyfikowania, z jakich organizacji pochodzą czy też dla jakich organizacji pracują.

¹³ B.L. Perry, B.A. Pescosolido, S.P. Borgatti, *Egocentric Network Analysis. Foundations, Methods and Models*, Cambridge University Press, Cambridge 2018.

¹⁴ H. Ibarra, M. Kilduff, W. Tsai, *Zooming in and out: Connecting Individuals and Collectivities at the Frontiers of Organizational Research*, "Organization Science" 2005, vol. 16, no 4, s. 359–371.

¹⁵ D.S. Halgin, S.P. Borgatti, *An Introduction to Personal Network Analysis and Tie Churn Statistics using E-NET*, 2012, http://danhalgin.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Halgin_Borgatti_2012_Personal_Network_Analysis.17673301.pdf (dostęp: 17.02.2017).

¹⁶ H. Raider, D.J. Krakhardt, *Intraorganizational Networks*, w: *The Blackwell Companion to Organizations*, J.A.C. Baum (ed.), Blackwell Publishers, Oxford 2001.

¹⁷ D.S. Halgin, S.P. Borgatti, *An Introduction...*, *op.cit.*

¹⁸ A. Kawa, M. Matusiak, *Analiza relacji sieciowych w organizacji opartej na wiedzy*, „Problemy Zarządzania” 2016, t. 14, nr 4(64), s. 98–119.

¹⁹ A. Ujwary-Gil, *Audyty zasobów niematerialnych z wykorzystaniem analizy sieci organizacyjnej*, WN PWN, Warszawa 2017.

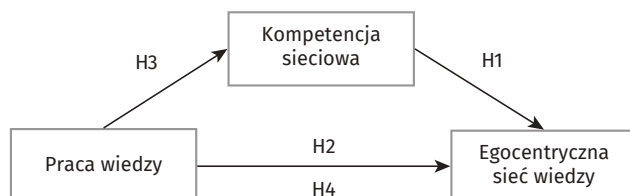
²⁰ C. Wang, S. Rodan, M. Fruin, X. Xu, *Knowledge Networks, Collaboration Networks, and Exploratory Innovation*, "Academy of Management Journal" 2014, no. 57, s. 484–514.

Model badawczy

Przekazywanie wiedzy w egocentrycznej sieci wiedzy w przedstawianym badaniu jest zależne od dwóch zmiennych, a mianowicie kompetencji sieciowej i pracy wiedzy, co przedstawiono i zilustrowano na rysunku 2.4.1.

Rysunek 2.4.1.

Model badawczy



Źródło: opracowanie własne.

Kompetencja sieciowa to nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów potrzebnych do wykonywania wymagań pracy. Jest wiązką względnie stałych w danym momencie zachowań pracujących, które pozwalają gromadzić wokół siebie osoby kontaktowe wspierające swoimi zasobami. Konkretnie zachowania lub ich brak wpływają na to, czy jest możliwość nawiązania relacji, jak jest rozwijana, podtrzymywana czy też wygaszana²¹. Aktywność w tym zakresie podejmowana w bezpośrednim czy zdalnym kontakcie oddziałuje bezpośrednio na zakres i typ sieci relacji bezpośrednich (dualnych z każdym *alters*). Zakłada się, że kompetencja sieciowa intensyfikuje każdy typ sieci, choć nie udało się zidentyfikować badań, w których zależność ta była badana. Wpływ kompetencji sieciowej na egocentryczną sieć wiedzy może być bezpośredni, wynikający z założeń, że zachowania kształtują strukturę sieci, również sieci wiedzy.

H1: *Im wyższa kompetencja sieciowa, tym bardziej rozległa egocentryczna sieć wiedzy.*

Praca wiedzy jest przedmiotem konceptualizacji u takich autorów, jak m.in. P. Pyörä²², Y. Ramirez i H. Steudel²³ czy I. Brinkley, R. Fauth, M. Mahdon i S. Theodoropoulou²⁴.

²¹ M. Fryczyńska, *Kompetencja sieciowa pracowników wiedzy*, Difin, Warszawa 2018.

²² P. Pyörä, *The Concept of Knowledge work revisited*, "Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 3, no. 9, s. 116–127.

²³ Y. Ramirez, H. Steudel, *Measuring Knowledge Work: The Knowledge Work Quantification Framework*, "Journal of Intellectual Capital" 2008, vol. 4, no. 9, s. 564–584.

²⁴ I. Brinkley, R. Fauth, M. Mahdon, S. Theodoropoulou, *Knowledge Workers and Knowledge Work, A Knowledge Economy Programme Report*, The Work Foundation, 2009.

W niniejszym rozdziale przyjmuje się, że praca wiedzy jest wykonywana przez pracownika, który ma osobisty potencjał do jej realizacji wynikający z wyższego wykształcenia i przynajmniej dziesięcioletnie doświadczenie w zawodzie. Jest to praca oparta na zaawansowanej wiedzy, w jej rezultacie tworzy się nową wiedzę i innowacje, realizuje się ją w warunkach autonomii i z możliwością wykonywania zróżnicowanych zadań.

Wykonywanie pracy wiedzy w odosobnieniu, w oderwaniu od innych osób i ich zasobów wiedzy, ogranicza jej rezultaty. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, korzystanie z zaawansowanej i zróżnicowanej wiedzy powodują zwiększone zapotrzebowanie na zasoby wiedzy i ich aktualizację, szczególnie w warunkach permanentnych zmian organizacyjnych. Łączenie się pracujących, nawet z odległych obszarów czy innych organizacji, aby wykonać zadanie na najwyższym poziomie, zbliżone jest do ujawniającego się megatrendu organizacyjnego, w którym łańcuch wartości tworzą różne podmioty działające w kooperacji²⁵. Tak więc im wyższej jakości pracę wiedzy wykonuje pracownik wiedzy, tym liczba kontaktów, którym przekazuje wiedzę i od których ją otrzymuje, rośnie.

H2: *Im wyższy poziom pracy wiedzy, tym bardziej rozległa egocentryczna sieć wiedzy.*

Wykonywanie pracy wiedzy intensyfikuje kompetencję sieciową, gdyż wraz ze wzrostem specyfiki pracy wiedzy rodzi się potrzeba, aby działać na rzecz nawiązywania i utrzymywania kontaktów z tymi, którzy mogą wesprzeć w wykonywaniu tej pracy. Intensyfikacja kompetencji sieciowej pozwala również realizować strategię personalizacji, która jest preferowana przez pracowników wiedzy²⁶. Powiązanie pracy wiedzy z kompetencją sieciową jest szczególnie ważne dla pracujących w formach kontraktowych, gdyż wychodzenie poza najbliższe otoczenie zwiększa różnorodność dostępnej wiedzy u innych oraz buduje własną tożsamość opartą na wiedzy w konfrontacji z różnymi kontaktami²⁷. Warto również nadmienić, że wskazana zależność nie zawsze ujawnia się w pełni; pracownicy wiedzy bardziej preferują podtrzymywanie kontaktów zawodowych niż społecznych²⁸, co może osłabiać dostęp do wiedzy odmiennej, a potencjalnie pomocnej, w rozwiązywaniu twórczych zadań.

H3: *Im wyższy poziom pracy wiedzy, tym wyższa kompetencja sieciowa.*

²⁵ M. Romanowska, M. Trocki (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004; W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

²⁶ M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review" 1999, March–April, s. 1–11.

²⁷ T. Fenwick, *Knowledge Workers in the In-between: Network Identities*, "Journal of Organizational Change Management" 2007, vol. 4, no. 20, s. 509–524.

²⁸ P. Scott, *Knowledge Workers: Social, Task and Semantic Network Analysis*, "Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10, no. 3, s. 257–277.

Z drugiej strony, sieć wiedzy jest rezultatem przepływów wiedzy pomiędzy aktorami: *ego* i *alters*, dlatego też zakłada się, że kompetencja sieciowa intensyfikuje wpływ pracy wiedzy na egocentryczną sieć wiedzy. Aby sieć ta była coraz większa, nie wystarczy jedynie ujawniać kompetencji sieciowej. Niezbędne jest również wykonywanie pracy wiedzy. I tak, aby stworzyć złożone rozwiązanie, warto sięgać po komplementarną wiedzę, którą mają inne osoby. A dostęp do tych osób jest łatwiejszy, jeśli się nawiązuje i podtrzymuje kontakty z osobami o takich zasobach. Stawanie wobec wymagań związanych z tworzeniem innowacji kieruje ku poszukiwaniu powiązań z wiedzą dotychczas niewykorzystywaną, a którą dotychczasowe bezpośrednie kontakty mogą posiadać albo mogą one stanowić most do osób o takich zasobach. Kompetencja sieciowa poszerza i zwiększa różnorodność osób i zasobów wiedzy, które są istotne w procesie tworzenia przełomowych innowacji. Kompetencja sieciowa wymaga wzajemności, aby podtrzymywać relacje z posiadanymi kontaktami. Dlatego też pracownik wiedzy im bardziej buduje sieć wiedzy poprzez aktywność sieciową, tym częściej jest również podmiotem, który może przekazać wiedzę innym. A jeśli posiada zasoby wiedzy bądź ma do nich dostęp, tym bardziej szansa na to, że wykonuje pracę wiedzy, się zwiększa.

H4: *Im wyższy poziom pracy wiedzy mediowany przez rosnącą kompetencję sieciową, tym bardziej rozległa egocentryczna sieć wiedzy.*

Metodyka badania

Aby przetestować model i postawione hipotezy, przeprowadzono ilościowe badania empiryczne z zastosowaniem wywiadów wspomaganych komputerowo na platformie internetowej CAWI. Populacja badawcza była celowa i ograniczona do pracowników wiedzy. Gromadzenie próby badawczej było kontrolowane z uwagi na zmienne demograficzne, zatrudnieniowe i organizacyjne pracowników wiedzy. Pozyskano kompletne dane od 1189 pracowników wykonujących pracę wiedzy na różnych poziomach. Pozyskane dane są m.in. rezultatem realizacji projektu badawczego nr UMO-2015/17/B/HS4/02039, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Wszyscy badani mieli wykształcenie wyższe oraz minimum 10 lat doświadczenia w zawodzie lekarza, informatyka lub nauczyciela, gdyż były to kryteria selekcyjne udziału w badaniu wśród pracowników wiedzy. Populacje kobiet i mężczyzn, przedstawiciele trzech zawodów pracujących na rzecz sektora prywatnego vs. publicznego, w organizacjach mikro i małych, średnich i dużych w każdej kategorii są niemal równoliczne, gdyż takie były założenia próbkowania dla porównań międzygrupowych.

Niemal wszyscy byli na stanowiskach niekierowniczych ($N = 1131$), najczęściej specjalistów ($N = 905$, 76%). Najwięcej osób miało staż w pracy w zawodzie pomiędzy 10

a 20 lat ($N = 635$; 53%) a najmniej pomiędzy 31 a 40 lat ($N = 155$, 13%). W badanej populacji przeważają osoby, które wykonują pracę w „nadgodzinach”, tj. powyżej 40 godzin tygodniowo ($N = 702$, 60%), oraz bardzo często wykonują pracę w więcej niż jednym miejscu – dotyczy to $N = 493$, 41,5%.

Praca wiedzy i kompetencja sieciowa to zmienne latentne, dla których opracowano skale pomiarowe składające się ze wskaźników refleksywnych – po osiem dla kompetencji sieciowej i dla pracy wiedzy²⁹. W niniejszych analizach posłużono się uśrednionymi wynikami wskaźników refleksywnych dla każdej zmiennej. Natomiast egocentryczna sieć wiedzy to suma wskazań respondentów odpowiadających na pytania: 1) *Gdy nie wiesz, jak wykonać trudne lub nowe zadanie zawodowe, ile osób zazwyczaj udziela ci porad i cennych wskazówek?* (mierzące centralność wejściową) i 2) *Ilu osobom zazwyczaj udzielasz porad i cennych wskazówek, gdy oni nie wiedzą, jak wykonać nowe lub trudne zadanie zawodowe?* (mierzące centralność wyjściową).

Wyniki testowania modelu i hipotez

Testowanie modelu mediacji przeprowadzono w SPSS 25 zgodnie procedurą PROCESS wprowadzoną przez Hayes.

Potwierdzono bezpośrednią zależność pracy wiedzy z kompetencją sieciową – model regresji jest dobrze dopasowany do danych: $F(1, 1187) = 871,445$, $p < ,0001$. Współczynnik standaryzowany $\beta = ,651$ wskazywał, że im wyższy poziom pracy wiedzy, tym wyższa kompetencja sieciowa, co pozytywnie testuje hipotezę 3. Wpływ pracy wiedzy i kompetencji sieciowej (mediatora) na egocentryczną sieć wiedzy opisywał model dobrze dopasowany do danych $F = (2, 1186) 162,762$, $p < ,0001$. Istotny i bezpośredni wpływ na wzrost egocentrycznej sieci wiedzy miała kompetencja sieciowa ($\beta = ,337$, $p < ,0001$) i praca wiedzy ($\beta = ,168$, $p < ,0001$), odpowiednio potwierdzając hipotezy 1 i 2, przy czym większy wpływ miała kompetencja sieciowa niż praca wiedzy. Uzyskane dane nie wskazują na model z pełną mediacją, co częściowo pozytywnie testuje hipotezę 4, choć dalsze jego rozpatrywanie jest ważne z uwagi na siły efektów pośrednich i bezpośrednich. I tak, bezpośredni efekt pracy wiedzy na egocentryczną sieć wiedzy wynosi $= ,774$ $p < ,0001$, ale jest mniejszy niż wpływ pomiędzy tymi zmiennymi wraz z pośredniczącą między nimi kompetencją sieciową $= ,973$ ($788-1,176$). Tak więc połączenie oddziaływania kompetencji sieciowej i pracy wiedzy daje większy wpływ na rozległość egocentrycznej sieci wiedzy niż wtedy, gdy analizowano ich wpływ oddzielnie. Natomiast całkowity wpływ (pośredni i bezpośredni) pracy wiedzy na egocentryczną sieć wiedzy wynosi $= 1,717$, $p < ,0001$ i jest opisany przez model dobrze dopasowany do

²⁹ M. Fryczyńska, *op.cit.*

danych $F = (1,1187) 209,143$, $p < ,0001$ uwzględniający złożoność zależności pomiędzy zmiennymi. Przekazywanie wiedzy mierzone miarami bezwzględnej centralności wejściowej i wyjściowej (liczbą kontaktów) rośnie, jeśli jej predyktorami są praca wiedzy i kompetencja sieciowa ze szczególnym naciskiem na kompetencję sieciową – zmienną pośredniczącą.

Podsumowanie

Odpowiadając na główne pytanie niniejszego rozdziału, należy stwierdzić, że egocentryczne sieci wiedzy są zależne od pracy wiedzy i kompetencji sieciowej. Aby następowało zwiększanie egocentrycznych sieci wiedzy, niezbędne jest wykonywanie pracy wiedzy oraz ujawnianie kompetencji sieciowej, a łączenie ich obu powoduje, że wpływ jest jeszcze większy. Wykonywanie pracy wiedzy wymagającej posiadania zaawansowanej i specjalistycznej wiedzy oraz tworzenia nowej wiedzy buduje tym większą egocentryczną sieć wiedzy, im bardziej jest ona wykonywana wraz z kompetencją sieciową, a więc nawiązywaniem i utrzymywaniem kontaktów potrzebnych do pracy obecnie i w przyszłości. Również kompetencja sieciowa powoduje, że sieć kontaktów wiedzy rośnie, jednak ten szczególny rodzaj sieci, tj. sieci wiedzy, tym bardziej rośnie, im bardziej sam podmiot sieci – ego wykonuje pracę wiedzy wysokiej jakości. Ma więc możliwość przekazania innym wartościowej wiedzy oraz potrafi poszukiwać takich kontaktów, które mogą wyposażyć go w cenną, a brakującą mu wiedzę.

Analizowana egocentryczna sieć wiedzy była postrzegana jako jednorodna, tj. nie różnicowano, jaka wiedza jest przedmiotem wymiany i w zakresie jakiego typu zadań czy trudności się radzono, przekazywano wiedzę. Natomiast badania, które przeprowadzili R. Cross, A. Parker, L. Prusak i S.P. Borgatti³⁰ wskazują na to, że struktura sieci zmienia się wraz z tym, jaka wiedza (dotycząca rozwiązań, alternatywnych źródeł wiedzy, formułowania problemu, wyprowadzania pomysłów na rozwiązanie czy konsultacji z kluczowymi osobami) jest wymieniana. Stąd też dalsze badania mogłyby różnicować zasoby wiedzy będące przedmiotem wymiany.

W przedstawionym opracowaniu sieci dostawców (centralności wyjściowej) i odbiorców (centralności wejściowej) wiedzy są analizowane łącznie. Można przypuszczać, że układ zależności może mieć nieco odmienną strukturę, jeśli analizuje się oddzielnie oddziaływanie na egocentryczne sieci wiedzy dostawców i odbiorców. Potrzeba poszukiwania wiedzy u innych rośnie również wtedy, gdy pracownik aspiruje do wykonywania

³⁰ R. Cross, A. Parker, L. Prusak, S.P. Borgatti, *Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*, "Organizational Dynamics" 2001, no. 20, s. 100–120.

pracy wiedzy, a jego zasoby wiedzy nie są unikatowe. A więc nie jest niezbędne wykonywanie pracy wiedzy i ujawniania kompetencji sieciowej, aby egocentryczna sieć wiedzy odbiorcy rosła. Z drugiej strony, układy powiązań sieciowych utrzymują się poprzez wymianę, zaangażowanie i wzajemność³¹, a więc w odniesieniu do egocentrycznych sieci wiedzy ekwiwalentne dawanie i pozyskiwanie wiedzy od innych jest niezbędne, jeśli celem jest utrzymanie stabilnej sieci powiązań „wiedzowych”.

Dalej analizowano sieć wiedzy jako deklaracje poszczególnych *ego* (badanych pracowników). Wskazywana liczba *alters* nie była diagnozowana pod kątem ich cech demograficznych, zawodowych i społecznych, co mogłoby pogłębiać uzyskane wyniki, szczególnie że kontakty o wysokim statusie społecznym istotnie zwiększają dostępność zasobów³². Interesująca byłaby możliwość oceny specyfiki kontaktów, z którymi następuje wymiana wiedzy, np. na ile kontakty te są bliskie, intensywne, związane z miejscem pracy, co wpisywałoby się w szerszą dyskusję o sile słabych związków M. Granovettera³³, jednorodności społecznej³⁴ czy specyfice sieci pracowników wiedzy³⁵. Przeprowadzone badanie nie identyfikuje, czy powiązania pomiędzy *ego* a *alters* są skierowane, czy też nieskierowane, tzn. czy poszczególne *alters* wymieniają zwrotnie do *ego* przedmiot wymiany, tj. wiedzę. Tak więc może tak być, że część odbiorców wiedzy od *ego* również zwrotnie dzieli się posiadaną wiedzą. Kolejna istotna kwestia to fakt, że pomiar gęstości sieci (liczba osób – kontaktów) odbywał się na podstawie deklaracji badanego *ego*. Wskazani *alters* nie mieli możliwości potwierdzenia, czy rzeczywiście badane *ego* korzysta z ich wiedzy, czy też oni korzystają z jego wiedzy, co w dalszych badaniach mogłoby być pogłębieniem badań sieciowych w nurcie kognitywnej struktury społecznej (*Cognitive Social Structure*) według D. Krackhardta³⁶. Przełamywanie wskazanych ograniczeń badawczych określa pole kolejnych dociekań naukowych.

³¹ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu...*, *op.cit.*

³² N. Lin, *Social Networks and Status Attainment*, "Annual Review of Sociology" 1999, no. 25, s. 467–487.

³³ M. Granovetter, *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, "Sociological Theory" 1983, vol. 1, s. 201–233.

³⁴ J. Brennecke, O Rank, *op.cit.*; A.M. Kleinbaum, T.E. Stuart, M.L. Tushman, *Discretion within Constraint: Homophily and Structure in a Formal Organization*, "Organization Science" 2013, no. 24, s. 1316–1336.

³⁵ P. Scott, *Knowledge Workers...*, *op.cit.*

³⁶ D. Krackhardt, *Cognitive Social Structures*, "Social Networks" 1987, no. 9, s. 109–134.

Bibliografia

- Brennecke J., Rank O., *The Firm's Knowledge Network and the Transfer of Advice among Corporate inventors – A Multilevel Network Study*, "Research Policy" 2017, vol. 46, no. 4, s. 768–783.
- Brinkley I., Fauth R., Mahdon M., Theodoropoulou S., *Knowledge Workers and Knowledge Work*, A Knowledge Economy Programme Report, The Work Foundation, 2009.
- Burt R.S., *Brokerage and Closure. An Introduction to Social Capital*, Oxford University Press, New York 2005.
- Cross R., Borgatti S.P., A. Parker, *Beyond Answers: Dimensions of the Advice Network*. "Social Networks" 2001, no. 23, s. 215–235.
- Cross R., Parker A., Prusak L., Borgatti S.P., *Knowing What we Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks*, "Organizational Dynamics" 2001, no. 20, s. 100–120.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Di Vincenzo F., Mascia D., *Knowledge Development and Advice Networks in Professional Organizations*, "Knowledge Management Research & Practice" 2017, vol. 2, no. 15, s. 201–213.
- Fenwick T., *Knowledge Workers in the In-between: Network identities*, "Journal of Organizational Change Management" 2007, vol. 4, no. 20, s. 509–524.
- Fryczyńska M., *Kompetencja sieciowa pracowników wiedzy*, Difin, Warszawa 2018.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*, "Sociological Theory" 1983, vol. 1, s. 201–233.
- Halgin D.S., Borgatti S.P., *An Introduction to Personal Network Analysis and Tie Churn Statistics using E-NET*, 2012, http://danhalgin.com/yahoo_site_admin/assets/docs/Halgin_Borgatti_2012_Personal_Network_Analysis.17673301.pdf (dostęp: 17.02.2017).
- Hansen M.T., Nohria N., T. Tierney *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, "Harvard Business Review" 1999, March–April, s. 1–11.
- Ibarra H., Kilduff M., Tsai W., *Zooming in and out: Connecting Individuals and Collectivities at the frontiers of organizational research*, "Organization Science" 2005, vol. 16, no. 4, s. 359–371.
- Kawa A., Matusiak M., *Analiza relacji sieciowych w organizacji opartej na wiedzy*, „Problemy Zarządzania” 2016, t. 14, nr 4(64), cz. 2, s. 98–119.
- Kleinbaum A.M., Stuart T.E., Tushman M.L., *Discretion within Constraint: Homophily and Structure in a Formal Organization*, "Organization Science" 2013, no. 24, s. 1316–1336.
- Krackhardt D., *Cognitive Social Structures*, "Social Networks" 1987, no. 9, s. 109–134.
- Lin N., *Social Networks and Status Attainment*, "Annual Review of Sociology" 1999, no. 25, s. 467–487.
- Perry B.L., Pescosolido B.A., Borgatti S.P., *Egocentric Network Analysis. Foundations, Methods and Models*, Cambridge University Press, Cambridge 2018.
- Phelps C., Heidl R., Wadhwa A., *Knowledge, Networks and Knowledge Networks: A Review and Research Agenda*, "Journal of Management" 2012, vol. 4, no. 38, s. 1115–1166.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pyörä P., *The Concept of Knowledge Work Revisited*, "Journal of Knowledge Management" 2005, vol. 3, no. 9, s. 116–127.
- Raider H., Krackhardt D.J., *Intraorganizational Networks*, w: *The Blackwell Companion to Organizations*, Baum J.A.C. (ed.), Blackwell Publishers, Oxford 2001.

- Ramirez Y., Steudel H., *Measuring Knowledge Work: The Knowledge Work Quantification Framework*, "Journal of Intellectual Capital" 2008, vol. 4, no. 9, s. 564–584.
- Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.
- Scott P., *Knowledge Workers: Social, Task and Semantic Network Analysis*, "Corporate Communications: An International Journal" 2005, vol. 10, no. 3, s. 257–277.
- Stelmaszczyk M., Karpacz J., *Związek między dzieleniem się wiedzą a innowacjami mediowany zaufaniem – poziom indywidualny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 422.
- Ujwary-Gil A., *Audyty zasobów niematerialnych z wykorzystaniem analizy sieci organizacyjnej*, WN PWN, Warszawa 2017.
- Van der Hoof B., de Ridder J.A., *Knowledge Sharing in Context: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing*, "Knowledge and Process Management" 2004, vol. 11, no. 1, s. 13–24.
- Wang C., Rodan S., Fruin M., Xu X., *Knowledge Networks, Collaboration Networks, and Exploratory Innovation*, "Academy of Management Journal" 2014, no. 57, s. 484–514.

2.5

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Katarzyna Mikołajczyk*

Innowacyjne metody rozwoju pracowników

Streszczenie

Tempo zmian, niepewność, nieprzewidywalność i niejednoznaczność zdarzeń, a także zintensyfikowany rozwój nowoczesnych technologii dynamicznie kształtują środowisko pracy, wpływając na trendy i stosowane metody w rozwoju pracowników. Zmieniają się oczekiwania, ewoluują formy rozwojowe, pojawiają się nowe narzędzia i potrzeby szkoleniowe. Celem opracowania jest przybliżenie innowacyjnych metod rozwoju pracowników z wykorzystaniem m.in. sztucznej inteligencji, *adaptive learning*, wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości, a także zakresu oddziaływania digitalizacji na kształt treści rozwojowych. W tekście opisano dobre praktyki wdrożeń innowacyjnych metod szkoleniowych, a także podjęto kwestie związane z wpływem nowoczesnych technologii na rozwój pracownika w wymiarze możliwości poszerzania jego kompetencji, niezbędnych do efektywnego funkcjonowania na współczesnym i przyszłym rynku pracy.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, nowoczesne technologie, sztuczna inteligencja, wirtualna i rozszerzona rzeczywistość, szkolenia

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0003-0630-4382

The Innovative Methods for Employee Training and Development

Abstract

The speed of changes, uncertainty, unpredictability and ambiguity of events, as well as the intensified development of new technologies dynamically shape the work environment, affecting trends and methods used for employee development. Expectations change, developmental forms evolve, new training tools and needs appear. The purpose of the study is to present innovative methods of employee development, such as: artificial intelligence, adaptive learning, virtual and augmented reality, as well as the scope of the impact of digitization on the shape of development content. The text describes good practices for the implementation of innovative training methods, and also addresses issues related to the impact of new technologies on employee development in terms of the ability to expand their competences, necessary for effective functioning on the contemporary and future work environment.

Keywords: employee development, new technologies, artificial intelligence, virtual and augmented reality, trainings

Wprowadzenie

Nieustanne zmiany, jakie zachodzą w biznesie i jego otoczeniu na przestrzeni ostatnich lat (m.in. cyfryzacja, automatyzacja i robotyzacja, rozwój sztucznej inteligencji i uczenia maszynowego, elastyczne obszary robocze, nowe narzędzia komunikacji, upowszechnienie pracy zespołowej), oznaczają wkroczenie przedsiębiorstw w zupełnie nową rzeczywistość świata pracy. Wyniki badania Deloitte „Global Human Capital Trends 2019”¹, wskazują, że 48% rodzimych firm zmagają się obecnie z reorganizacją pracy w związku z postępującą automatyzacją, a 25% z efektywnym wykorzystaniem *big data* w procesach planowania i podejmowania decyzji. Nowe technologie to szansa na większą produktywność i efektywność firm oraz pracowników, ale także zupełna zmiana spojrzenia na to, w jaki sposób praca będzie wykonywana w przyszłości i jakie kompetencje będą przydatne w dostosowaniu się do tak dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Około 80% respondentów wspomnianego powyżej badania

¹ Deloitte Insights, *Global Human Capital Trends 2019 Report*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (dostęp: 17.11.2019).

przyznaje, że największym wyzwaniem dla polskich firm na najbliższe lata będą stworzenie kultury uczenia się w organizacjach oraz zapewnienie pracownikom dostępu do nowoczesnych metod rozwijania kariery i ścieżek rozwoju. Innowacje technologiczne i biznesowe są bowiem nierozzerwalnie połączone ze stałym rozwojem osób, których nadchodzące zmiany będą bezpośrednio dotyczyły. W organizacjach wzrasta zapotrzebowanie na inspirujących przywódców, zintensyfikowane inwestycje w kapitał ludzki czy efektywniejszą współpracę i komunikację. Uczenie się przez całe życie zaczyna być realną koniecznością – przepustką firm do sukcesu w tym dość nieprzewidywalnym, a zarazem stwarzającym wiele nowych możliwości świecie.

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa jest wiedza, która odpowiednio ukierunkowana może być podstawą do tworzenia innowacji. Ważną rolę w uświadomieniu faktu, że uczenie się stanowi ciągły proces, odegrała koncepcja organizacji uczącej się, zaproponowana w latach 90. XX w. przez P. Senge'a². Opiera się ona na założeniu, że uczenie się samo w sobie stanowi wartość i jest nieprzerwanym procesem, dzięki któremu organizacja podlega stałej transformacji. Choć pracownicy uczą się obecnie nie tylko w trakcie zorganizowanych szkoleń, to mogą one stanowić wsparcie dla nieustającego procesu wdrażania zmian, który służy utrzymaniu konkurencyjności firmy. Senge opisał zasady, które pozwalają budować organizację uczącą się. Zgodnie z nimi firma, której pracownicy nie obawiają się wypróbowywania nowych rozwiązań, uczenia się nie tylko w trakcie szkolenia, ale przede wszystkim na własnych sukcesach i błędach, ma szansę, by wykorzystać i rozwinąć potencjał rozwojowy zatrudnionych w niej osób³. Wymaga to jednak pogodzenia się z nieuchronnością błędów i otwartości na nowe, często zaskakujące rozwiązania, a także doceniania wartości różnych punktów widzenia. Stwarzanie pracownikom możliwości podejmowania samodzielnych działań, nagradzanie niekonwencjonalnych i skutecznych rozwiązań pozwala im cieszyć się z pracy i traktować ją jako okazję do własnego rozwoju i osiągnięcia osobistego sukcesu. W dłuższej perspektywie takie podejście do wzrastania wiedzy i umiejętności pracowników może także budować poczucie współtworzenia firmy i wspólnoty z innymi, a co za tym idzie, zwiększać ich chęć zaangażowania się w wykonywaną pracę⁴. Organizacje, które spełniają wspomniane warunki, wspierają swoich pracowników w nieustannych dążeniach do rozwoju.

Obecna sytuacja na polskim rynku pracy promuje firmy, które w swojej strategii stawiają na rozwój pracowników i zapewnienie indywidualnych ścieżek karier. Kluczowe elementy tego podejścia to umożliwienie pracownikom zdobywania nowych, rozwojo-

² P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

³ *Ibidem*, s. 77.

⁴ *Ibidem*, s. 98.

wych doświadczeń i postawienie na długoterminowe zatrudnienie, a także ułatwienie zarówno pionowych, jak i poziomych zmian stanowisk pracy. Doświadczenie pokazuje, że wdrożenie takich strategii pozwala firmom nie tylko utrzymać pracowników, ale też usprawnia proces rekrutacyjny i poprawia wydajność osób zatrudnionych oraz podnosi ich poziom zadowolenia z pracy.

Jaki zatem sposób na rozwój swoich pracowników powinno wybrać innowacyjne przedsiębiorstwo? Możliwości jest wiele, zaczynając od zachęt do samokształcenia nieformalnego z pomocą odpowiednich, zróżnicowanych w formie treści dostępnych w Internecie, przez e-learning, *blended learning*, webinaria, *rapid* czy *microlearning* aż po kompleksowe udoskonalanie kompetencji w ramach programów szkoleniowych przeznaczonych dla pracowników na wszystkich szczeblach organizacji, realizowanych np. z wykorzystaniem wirtualnej czy rozszerzonej rzeczywistości oraz sztucznej inteligencji.

W niniejszym opracowaniu podjęto kwestie związane z wpływem nowoczesnych technologii na rozwój pracownika. Scharakteryzowano wybrane, spopularyzowane nowoczesne metody wykorzystywane do ulepszenia konkurencyjności zawodowej pracowników i trendy w tym zakresie zarówno w Polsce, jak i na świecie. Wnioski zawarte w tekście są efektem analizy zróżnicowanych raportów branżowych odnoszących się do wykorzystywania nowoczesnych technologii w szkoleniach pracowników.

Pojęcie rozwoju i jego znaczenie dla współczesnego pracownika

Pomimo tego, że prawie 50% zawodów w Polsce jest zagrożonych automatyzacją⁵ (w mniejszym lub większym stopniu), liczne przedsiębiorstwa sygnalizują trudności ze znalezieniem pracowników o odpowiednich umiejętnościach. Prognozy zaprezentowane w raporcie PwC „Luka na rynku pracy w Polsce. Jak ją zniwelować?”⁶ wskazują aż 1,5 mln miejsc pracy w Polsce, które mogą pozostawać nieobsadzone ze względu na istniejące braki kadrowe do 2025 roku. Dodatkowo, uwzględniając koszty związane ze znalezieniem i wdrożeniem nowego pracownika, wynoszące średnio około jedną trzecią jego rocznego wynagrodzenia, można wywnioskować, dlaczego na znaczeniu powinien zyskiwać przede wszystkim rozwój już zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników. Rozwój kapitału ludzkiego to już nie tylko zespół „zorganizowanych działań odbywających się w konkretnym czasie, których celem jest zmiana zachowań

⁵ Daily Chart, „The Economist”, <https://www.economist.com/graphic-detail/2018/04/24/a-study-finds-nearly-half-of-jobs-are-vulnerable-to-automation> (dostęp: 20.06.2018).

⁶ Raport PwC, *Luka na rynku pracy w Polsce. Jak ją zniwelować?*, <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-01-22-luka-rynek-pracy-2025-pwc.html> (dostęp: 11.12.2019).

ludzkich⁷. Obecnie przesuwana się nacisk z formalnego szkolenia w kierunku kształtowania kultury całościowego rozwoju jednostki⁸, która zachęca do podjęcia „uczenia się, oduczania i ponownego uczenia się”⁹ w toku pracy. Takiego nowego i adekwatnego podejścia wymagają dynamiczne czasy VUCA¹⁰, czyli środowisko, w którym funkcjonują organizacje. Zmienność oznacza, że coraz trudniej jest przewidzieć przyszłe wydarzenia i ich tempo oraz skalę. Przykładami mogą być digitalizacja rynku pracy, nasilenie ruchów migracyjnych w Europie czy konflikty światowe. Wszystko to prowadzi do poczucia niepewności i niepokoju. Zmiany są szybsze niż kiedykolwiek, a ich zasięg jest globalny i ma wpływ zarówno na biznes, gospodarkę, jak i na nastroje społeczne. Złożoność to połączenie wielu zjawisk i informacji. *Big data*, czyli duże, różnorodne i zmienne bazy danych, dają dostęp do wiedzy, której jednostki nie są w stanie przetworzyć i przyswoić. Niejednoznaczność informuje zaś o tym, że wyjaśnianie świata tylko z perspektywy rozumu i logiki nie wystarcza, a opieranie się na wcześniejszych doświadczeniach nie przekłada się na efektywne planowanie. Czego zatem potrzebuje jednostka, by móc się odnaleźć w tej nowej rzeczywistości? Przede wszystkim rozwijania i pielęgnowania w sobie zdolności do elastycznego oraz odważnego adaptowania się do nieoczekiwanych wydarzeń. Według T. Friedmana, amerykańskiego dziennikarza i publicysty, ciekawość i pasja to najistotniejsze części składowe procesów rozwojowych w świecie.

Badania przeprowadzone przez A. Różańskiego potwierdziły, że najsilniejszy wpływ na gotowość prorozwojową dorosłych wywiera szeroko rozumiane środowisko pracy. Poziom otwartości pracowników na zmiany (gotowość do uczenia się) stymulują w największym stopniu bezpośrednio wsparcie pracodawców/przełożonych oraz odpowiednie warunki pracy (pod względem organizacyjnym i infrastrukturalnym) tworzące poczucie komfortu psychicznego i fizycznego pracowników. Największy odsetek osób wykazujących wysoki poziom otwartości na zmiany odnotowano wśród zatrudnionych w organizacjach zapewniających wysokie wsparcie swoim pracownikom. Sprzyjało to poczuciu pewności siebie oraz pozytywnej ocenie własnych dokonań¹¹. Ludzie nie tyle są najcenniejszym kapitałem, ile po prostu są firmą. W tym kontekście kwestie ich rozwoju stają się krytycznym elementem systemu organizacji. Bowiem skuteczny rozwój pracowni-

⁷ R.A. Swanson, E.F. Holton III, *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2008, s. 4.

⁸ M. Sloman, *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 99.

⁹ A. Toffler, *Trzecia fala* (tłum. z j. ang., E. Woydyło, M. Kłobukowski, 1980), Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.

¹⁰ Akronim VUCA, robiący zawrotną karierę w biznesie, stworzyli amerykańscy wojskowi, by scharakteryzować specyfikę rzeczywistości podczas wojny. Oznacza on środowisko, które cechuje zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) i niejednoznaczność (*ambiguity*).

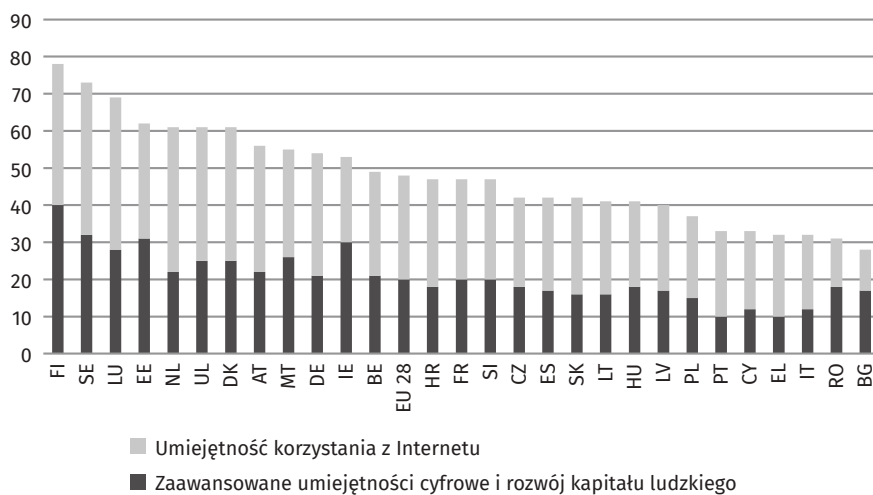
¹¹ A. Różański, *Psycho społeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2014, s. 156–158.

ków polega na zdobywaniu doświadczeń i możliwości natychmiastowego zastosowania w pracy nabytych umiejętności. Angażujące uczenie się lepiej przygotowuje pracowników do wykonywania ich codziennych funkcji oraz do rzadkich sytuacji, ponadto zapewnia uczącym się rzeczywiste sytuacyjne scenariusze rozwoju kluczowych umiejętności, w tym empatii, integracji i różnorodności.

Mimo że uczenie się przez całe życie nabiera szczególnego znaczenia na szybko zmieniającym się rynku pracy, to aż 57% Polaków nie podejmuje działań mających na celu ich rozwój zawodowy bądź osobisty¹². Wśród Polaków w wieku powyżej 50. roku życia 9 mln to funkcjonalni analfabeci cyfrowi, choć inne dane wskazują, że wartość kapitału ICT przypadająca na jednego pracownika w Polsce wzrosła od lat 90. XX w. ośmiokrotnie¹³. Jedynie 46% Polaków w wieku 16–74 lata ma podstawowe umiejętności cyfrowe (57% w UE). Jak wynika z rysunku 2.5.1, Luksemburg, Holandia i Szwecja to kraje przodujące w umiejętnościach internetowych wśród obywateli, a ponadto Finlandia, Szwecja i Estonia uzyskały także najwyższe wyniki w zakresie wykorzystania zaawansowanych umiejętności ICT.

Rysunek 2.5.1.

Kapitał ludzki, subindeks indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego, DESI 2019



Źródło: Komisja Europejska, *DESI Report 2019 – Human Capital*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/human-capital> (dostęp: 20.12.2019).

¹² Fundacja Digital Poland, *Technologia w służbie społeczeństwu. Czy Polacy zostaną społeczeństwem 5.0?*, wyd. I, Warszawa 2019, s. 32.

¹³ M. Eden, P. Gaggl, *Do Poor Countries Really Need More IT? The Role of Relative Prices and Industrial Composition*, Policy Research Working Paper Series 7352, Bank Światowy, 2015.

Co więcej, 67% badanych uważa, że pracodawcy za mało inwestują w szkolenia swoich pracowników. W najmniejszym stopniu zgadzają się z tym osoby w wieku powyżej 65 lat (58%) i z wykształceniem wyższym (56%). Natomiast najwyższy odsetek wskazań zyskało to stwierdzenie w grupie osób o najniższym wykształceniu (72%). Polacy w dużej mierze pozytywnie odnoszą się do możliwości nauki przez Internet (71% wskazań), a 44% korzystało już z takiej możliwości. Udział osób, które kiedykolwiek uczyły się przez Internet, wynosi 72% w grupie najmłodszej i 17% w najstarszej¹⁴.

W 2019 r. dostęp do Internetu w domu miało 86,7% gospodarstw domowych w Polsce. Odsetek ten był wyższy o 2,5 p.p. niż w poprzednim roku. Uwzględniając cele korzystania z Internetu, w Polsce stale od wielu lat najbardziej popularne jest wyszukiwanie informacji o towarach i usługach oraz używanie poczty elektronicznej. W populacji osób w wieku 16–74 lata korzystających z Internetu osoby o niskim poziomie ogólnych umiejętności cyfrowych stanowiły 34,8%, osoby z podstawowym poziomem – 23,3%, a z ponadpodstawowymi umiejętnościami cyfrowymi zaledwie 20,9%¹⁵.

Chociaż obszar edukacji ma średni indeks nastawienia Polaków do nowych technologii (71), dla grupy entuzjastów edukacja stanowi ważny obszar i są oni otwarci na korzystanie z wszelkich nowinek technologicznych ułatwiających naukę. Na przeciwnym biegunie znajdują się osoby odrzucające technologię, wśród których odsetek korzystających z nauki przez Internet i mających taką potrzebę, nie przekracza 35%¹⁶.

Wyniki różnych badań zgodnie pokazują, że dorośli Polacy w zdecydowanej większości nie uczestniczą w kształceniu ustawicznym po zakończeniu formalnej edukacji. Według badań Eurostatu tylko niewiele ponad 25% dorosłych w Polsce uczestniczyło w ostatnim roku w jakimkolwiek szkoleniu, w porównaniu ze średnią unijną na poziomie 45% i poziomem 65–70% osiąganym przez kraje nordyckie, Holandię i Szwajcarię¹⁷. Dodatkowo niemal 40% Polaków przeszuwa odpowiedzialność za brak ich dalszego rozwoju na pracodawców, twierdząc, że „pracodawcy w niewystarczający sposób inwestują w rozwój i kwalifikacje swoich pracowników”¹⁸. Być może to właśnie wykorzystanie w organizacji metod rozwoju pracowników z zastosowaniem nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych mogłoby stanowić zachętę do włączenia się w procesy rozwojowe większej grupy pracowników, przy jednoczesnym ukierunkowaniu potencjału grupy entuzjastów otwartych na korzystanie z wszelkich nowinek technologicznych ułatwiających naukę. W 2019 r. odsetek przedsiębiorstw w Polsce mających dostęp

¹⁴ Fundacja Digital Poland, *op.cit.*, s. 38.

¹⁵ Główny Urząd Statystyczny, *Spółczesność informacyjna w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019, s. 143–184.

¹⁶ DESI Report 2019, *Human Capital*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 20.12.2019).

¹⁷ Eurostat 2018, *Participation Rate in Education and Training*, https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=trng_ifs_10htm (dostęp: 15.12.2019).

¹⁸ Fundacja Digital Poland, *op.cit.*, s. 33.

do Internetu był zaledwie o 1 p.p. niższy od średniej dla Unii Europejskiej wynoszącej 97%, a ponad dwie trzecie firm wyposażało swoich pracowników w sprzęt pozwalający na mobilny dostęp do Internetu¹⁹.

Rozwój technologii wykorzystywanej w szkoleniach

Nowoczesne metody rozwoju pracowników zmieniają się wraz z rozwojem technologii i postępującą digitalizacją treści szkoleniowych. Większość organizacji wdrożyła już na stałe do działań rozwojowych e-learning, *blended learning*, webinary czy rozwiązania typu *micro* i *rapid learning*. Coraz popularniejsze stają się także systemy LXP (*Learning Experience Platform*) umożliwiające tworzenie i utrzymywanie bibliotek zawierających zewnętrzne treści, składające się z dostępnych w sieci kursów online, stron internetowych, wideo, podcastów itp. Przy takim rozwiązaniu obowiązek aktualizacji katalogu spoczywa na dostawcy, a użytkownik może się cieszyć aktualnym i dobrze opisanym zbiorem zasobów edukacyjnych. Pojawiają się już także pierwsze automaty, które są w stanie samodzielnie przeanalizować materiały w formie cyfrowej i odpowiednio je sklasyfikować oraz oznaczyć (otagować). Jeszcze do niedawna było to dosyć trudnione, gdyż popularne systemy e-learningowe (*Learning Management Systems*) służyły bardziej jako repozytorium formalnych materiałów, zarządzanych przez zespół szkoleniowy firmy. Trend ten znacząco się zmienia i coraz więcej rozwiązań umożliwia i ułatwia tworzenie oraz dzielenie się własnymi materiałami przez pracowników (tzw. *Peer to Peer Learning*). Mogą one przyjmować różne formaty – screencasty pokazujące działanie aplikacji biznesowych, podcasty i wideo nagrywane smartfonem, popularne FAQ, krótkie prezentacje czy merytoryczne publikacje i wpisy na korporacyjnych blogach.

Coraz częściej treści rozwojowe uczący się przyswajają za pośrednictwem smartfona. Jak pokazują statystyki, już 70% organizacji oferuje różnego rodzaju rozwiązania mobilne. Mogą one przyjmować różne formy – gry edukacyjne, aplikacje, materiały w responsywnym formacie, nagrania audio i wideo dostępne zdalnie. Także ponad 60% respondentów w badaniach przeprowadzonych przez firmę Degreed we współpracy z Harvard Business Publishing²⁰ wskazało rozwiązania mobilne jako najbardziej przydatny i pożądany nośnik materiałów rozwojowych.

Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji (AI) i koncepcji nauki w toku pracy (*Learning in the Flow of Work*) na rynku pojawiają się rozwiązania, które próbują usprawnić

¹⁹ Główny Urząd Statystyczny, *op.cit.*, s. 76–84.

²⁰ N. Welna, *The Workforce Is Strong with This One 2019 Report*, <https://blog.degreed.com/workforce-is-strong-with-this-one-2019-hwl-report/> (dostęp: 12.11.2019).

i skrócić proces dotarcia do informacji. Jednym z nich są chatboty i różnego rodzaju cyfrowi asystenci. Użytkownik może zadawać pytania i w rozmowie z chatbotem uzyskiwać potrzebne informacje, bez konieczności przeszukiwania obszernych baz wiedzy. Otrzymane w ten sposób odpowiedzi mają charakter kontekstowy i są generowane przez algorytm AI na podstawie wcześniej wprowadzonych danych. Istnieje już także możliwość rozmowy z wirtualnymi asystentami wspierającymi procesy rozwojowe i coachingowe, symulującymi rozmowę z trenerem i starającymi się zachęcić użytkownika do autorefleksji²¹. Rozwój sztucznej inteligencji sprzyja także automatyzacji procesów szkoleniowych. Zapisywanie uczestników na szkolenia, raportowanie, analiza danych szkoleniowych to obszary, w których zaczynają funkcjonować inteligentne algorytmy potrafiące monitorować, identyfikować zgłoszenia uczestników i analizować dostarczane przez nich dane. Na popularności zyskują także algorytmy umożliwiające personalizację i *adaptive learning*. Są one wykorzystywane w systemach rozwojowych (platformach e-learningowych) posiadających inteligentne silniki rekomendacji. Ich funkcją jest dopasowanie materiałów edukacyjnych do potrzeb użytkownika, wynikających z analizy jego zainteresowań, profilu, stanowiska, typu pracy, preferowanego formatu czy dotychczasowej historii szkoleniowej. Uwzględnione mogą zostać także wcześniejsze interakcje użytkownika z systemem (np. jakie materiały otwierał, jak je ocenił, czy je polecił), a także jego otoczenie (np. jakie tematy i materiały są najpopularniejsze wśród osób zatrudnionych na tym samym stanowisku). Te wszystkie parametry pozwalają następnie dobrać najlepsze materiały rozwojowe dostępne w sieci wewnętrznej organizacji lub w Internecie. Dzięki zaawansowanym algorytmom możliwa jest także analiza luk kompetencyjnych i rekomendacja działań umożliwiających ich uzupełnianie. Na rynku pojawiają się także narzędzia authoringowe, które z niewielką pomocą człowieka mogą tworzyć testy, a także interaktywne szkolenia online²². Oznacza to, że maszyny są już w stanie niejako zrozumieć przetwarzane materiały oraz ich kontekst, a to już niewielki krok do tego, by całkowicie zmieniło się zarządzanie i optymalizacja działań szkoleniowych w organizacji. Na przykład w nieodległej przyszłości mogą powstawać systemy zasilane danymi o pracownikach i informacjami rynkowymi, potrafiące stworzyć indywidualną ścieżkę rozwoju dla danego pracownika, z uwzględnieniem jego bieżących umiejętności i potrzeb kadrowych firmy, a także sytuacji na rynku pracy.

Współczesne systemy pozwalają nie tylko na analizę bardziej dokładnych danych dotyczących zachowań edukacyjnych pracowników, ale także potrafią je wykorzystać do spersonalizowania procesu nauki. W połączeniu z danymi dotyczącymi wydajności

²¹ Przykład dostępny na stronie: <https://www.rocky.ai/>

²² Przykład dostępny na stronie: <https://www.quillionz.com/>

danego pracownika system jest w stanie zweryfikować efektywność zaplanowanych działań szkoleniowych i odpowiednio je zaktualizować.

Na tle postępującej digitalizacji znaczenia nabiera pytanie o to, jakich unikalnych ludzkich cech i umiejętności maszyny nie będą w stanie naśladować, przynajmniej jeszcze przez najbliższych kilkanaście lat. Jednym z takich obszarów są zapewne kompetencje miękkie i wszystko to, co czyni ludzi wybitnymi pracownikami, liderami, menedżerami. Algorytmy raczej nie zastąpią dobrej rozmowy menedżerskiej, uwagi, empatii, intuicji i inteligencji emocjonalnej, kluczowych dla budowania angażującego środowiska pracy. Natomiast bez wątpienia digitalizacja będzie mocno oddziaływać na kształt treści rozwojowych, sugestie kolejnych działań czy wychwytywanie nieoczywistych zjawisk w zbiorach danych, zwłaszcza w dużych organizacjach.

Można założyć, że w miarę upływu czasu do obszaru HR jeszcze mocniej wkroczy analityka. Nowe aplikacje i narzędzia wspomagające proces uczenia się sprawiają, że digitalizacja zyska istotny wpływ na rozwój umiejętności. Pojawiają się już pierwsze aplikacje wykorzystujące wirtualną (VR)²³ i rozszerzoną rzeczywistość (AR)²⁴. Znajdują one zastosowanie w programach rozwojowych nie tylko związanych z szeroko rozumianym BHP czy pierwszą pomocą, ale także (szczególnie na zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych) coraz częściej pracownicy banków, firm ubezpieczeniowych czy firm doradczych przenoszą się do wirtualnego świata, aby poprawić swoje kompetencje językowe, prezentacyjne, menedżerskie, komunikacyjne, a nawet rozwijające kreatywność. W celu realizacji szkoleń z wykorzystaniem VR niezbędne są specjalne gogle i aplikacje, które symulują dane środowisko. Firmy mogą wypożyczać tzw. headsety lub zdecydować się na ich zakup. Istnieją także serwisy, w których dostępne są za niewielką opłatą setki różnego rodzaju gier i aplikacji edukacyjnych. Oprócz typowo szkoleniowych, pozwalających np. rozwijać swoje umiejętności prezentacyjne, można też znaleźć takie, które doskonale sprawdzają się jako interakcje w trakcie szkoleń stacjonarnych, wspomagające *team building* albo jako tzw. *ice breakers*. Firmy mogą także samodzielnie stworzyć materiał, wykorzystując jeden z serwisów dostępnych online, opracowanych przez Amazon, Google albo Oculus. Pozwalają one, nawet osobom bez umiejętności programistycznych, wykreować wirtualny świat z awatarami lub prosty, interaktywny spacer po wirtualnym biurze.

Rozszerzona rzeczywistość (AR) może być implementowana z wykorzystaniem urządzeń mobilnych (np. smartfon czy tablet) i przy użyciu specjalnych aplikacji. Kierując smartfon na specjalny znacznik, możemy zobaczyć w jego miejscu zdefiniowany przez

²³ Wirtualna rzeczywistość (*Virtual Reality*) – technologie generujące całkowicie sztuczne otoczenie, z którym uczestnik może wejść w interakcję.

²⁴ Rozszerzona rzeczywistość (*Augmented Reality*) – technologie łączące świat rzeczywisty z wirtualnymi elementami.

nas wcześniej wirtualny obiekt i wchodzić z nim w interakcje. Takie rozwiązanie przenosi na zupełnie inny poziom wszelkie działania związane np. z projektowaniem wnętrza czy umieszczaniem określonych obiektów w przestrzeni. Dzięki goglom firmy Microsoft o nazwie HoloLens możliwe jest wyświetlanie cyfrowych obrazów na przezroczystych soczewkach wprost przed oczami użytkownika, a następnie sterowanie nimi za pomocą zdefiniowanych gestów czy komend głosowych. Firma Microsoft w ostatnich miesiącach zaprezentowała technologię opartą na najnowszym modelu HoloLens 2, która umożliwia skanowanie swojego ciała oraz wykorzystanie wgranej treści, np. wystąpienia, i wysłania awatara w postaci hologramu, by zaprezentować owo wystąpienie na konferencji w jakimś odległym zakątku świata²⁵.

Przykłady wdrożonych szkoleń z wykorzystaniem wirtualnej rzeczywistości

Szkolenie pracowników z pomocą wirtualnej rzeczywistości niesie ze sobą wiele zalet. Od redukcji kosztów szkolenia poczynając po skrócenie czasu na nie potrzebnego oraz możliwość bieżącego analizowania i korygowania zachowań szkolonego przez prowadzącego trening. Szkolenia takie zaczynają być wprowadzane w różnych branżach i firmach. Interesującym przykładem opisującym zastosowanie wirtualnej rzeczywistości w szkoleniach pracowników może być jeden z największych pracodawców na świecie – Walmart, zatrudniający ponad 2 mln pracowników. Już od dwóch lat firma ta wykorzystuje technologię VR w celach edukacyjnych. W ramach firmy została założona specjalna komórka nazwana Walmart Academy, odpowiedzialna za szkolenia swoich pracowników. Ze wsparciem platformy STRIVR stworzyli cały program oparty na wielu urządzeniach VR. Skala przedsięwzięcia jest znacząca. W 2018 r. firma zakupiła 17 tys. sztuk gogli Oculus Go, które zostały rozdyskrebowane do około 5 tys. lokalizacji w USA. Dzięki temu pracownicy szkoleni są praktycznie z całego spektrum dziedzin, od prostej obsługi klienta przez przygotowania do promocji typu *Black Friday* po zachowania w sytuacjach kryzysowych. Pierwsze rezultaty, którymi szkoleniowcy firmy Walmart się podzielili, pokazują, że ten format sprawdza się o ok. 10–15% lepiej niż dotychczas przeprowadzane szkolenia stacjonarne i online²⁶. Większość z nich podkreśla, że imersja, połączona z możliwością przeniesienia uczestnika w bezpieczne wirtualne środowisko do ćwiczeń, nie tylko znacząco wspomaga zapamiętywanie, ale także sprawia,

²⁵ Przykład dostępny na stronie: <https://youtu.be/auJrHgG9Mc>

²⁶ Raport STRIVR, *Captivate Your Workforce. What Immersive Learning is Doing for Employee Experience*, https://15f7kh2st4w71pqb7s2qddg1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/07/HR_STRIVR_03.pdf (dostęp: 15.11.2019).

że nowe fakty zapamiętywane są na dłużej, a uczestnik szkolenia w takiej formie jest bardziej zmotywowany do nauki i zaangażowany. Podobne szkolenia prowadzi również spedycyjny potentat DHL.

Również w wybranych placówkach sieci Biedronka w Polsce pod koniec 2019 r. rozpoczęto okres testowania szkoleń pracowników, realizowanych z wykorzystaniem gogli VR. Pierwsza wdrożona symulacja jest przeznaczona do szkoleń z zakresu procesu wypieku pieczywa. Wszystkie czynności, które musi wykonać pracownik, zostały odwzorowane w wirtualnej symulacji. Od przenoszenia kartonów z produktami przez obsługę pieca po pracę papierkową – wszystko to, czego wymaga się od niego w realnym sklepie. Całość szkolenia wieńczy najistotniejszy etap – sprawdzenie nabytych umiejętności w rzeczywistości pod okiem opiekuna (tutora). Dodatkowo opracowano dla pracowników chat-bota – wirtualnego asystenta (system z wykorzystaniem AI), dzięki któremu pracownik będzie mógł dowiedzieć się np. o aktualnych ofertach wsparcia.

Polska Grupa Górnicza również zdecydowała się na wykorzystanie VR w szkoleniach. Wspomniana technologia pozwala na odzwierciedlenie świata rzeczywistego przy pomocy grafiki 3D i jego kreowanie w dowolny, drobiazgowy sposób. Osadzone w wirtualnym wyrobisku stanowisko pracy, które do złudzenia przypomina to rzeczywiste, dzięki goglom VR przenosi pracownika w wybrane miejsca na dole kopalni. Dodatkowo używane kontrolery powodują interakcję z obrazem, co niewątpliwie zwiększa zaangażowanie użytkownika w każdą wykonywaną czynność. Stosując tego typu rozwiązanie, w Polskiej Grupie Górniczej stworzono projekt, model i scenariusz stanowiska obsługi przenośnika taśmowego. Ten rodzaj szkolenia VR umożliwi pracownikom autoweryfikację posiadanej wiedzy z dziedziny BHP oraz na bieżąco obrazuje konsekwencje aktywizacji zagrożeń związanych z obsługą i konserwacją przenośnika. Dodatkową zaletą stworzonego wirtualnego stanowiska pracy do obsługi przenośników taśmowych jest to, że w szkoleniu może uczestniczyć pośrednio kilka osób w tym samym czasie. Przekaz obrazu z gogli VR na ekran pozwala szkolonym osobom obserwować zmagania współpracowników, co z pewnością ułatwia im późniejsze samodzielne wykonanie tego zadania.

Wirtualna rzeczywistość znajduje także zastosowanie w procesie rozwijania umiejętności miękkich. Symulator VR przygotowany przez firmę Talespin, opracowany z myślą o pracownikach branży HR, pozwala menedżerom przećwiczyć proces zwalniania pracowników w wirtualnym środowisku. W ramach projektu Virtual Human²⁷ firma przygotowała wiele scenariuszy, w których rekruter musi poinformować wirtualnego pracownika, że jego pracodawca rozwiązuje z nim umowę. Zachowanie zwalnianego wirtualnego pracownika zależy od tego, jak osoba odpowiedzialna za przeprowadzenie z nim rozmowy poradzi sobie z sytuacją. Niektóre scenariusze zakładają ataki wściekło-

²⁷ Przykład dostępny na stronie: <https://www.talespin.company/copilot-virtual-human-training/>

ści i agresji, inne załamanie lub płacz. Jeśli jednak wszystko pójdzie według zakładanego planu, zwalniany awatar będzie spokojny i zaakceptuje informację o zwolnieniu. Wykorzystane przez Talespin oprogramowanie ocenia, w jaki sposób menedżer prowadzi rozmowę, i symuluje mimikę oraz sposób wypowiedzi zwalnianej osoby, aby przygotować szkolącą się osobę na to, jak w analogicznej sytuacji może postąpić realny pracownik. Oparty na sztucznej inteligencji system wykorzystuje m.in. rozpoznawanie mowy, przetwarzanie języka naturalnego, systemy uczenia się i zarządzania szkoleniami, a także techniki grywalizacji. Wirtualne awatary, które wykorzystuje Talespin, mogą prowadzić płynne konwersacje z ludźmi mającymi na głowie gogle VR, okazywać realistyczne emocje i rozumieć kontekst okoliczności, w jakich się znalazły. Założeniem oprogramowania jest zapewnienie pracownikom bezpiecznej przestrzeni do ćwiczenia trudnych sytuacji interpersonalnych, przy jednoczesnym wykorzystaniu sztucznej inteligencji. Technologia prezentowana przez Talespin ma przygotowywać pracowników także do innych wymagających sytuacji z udziałem współpracowników i przełożonych, które będą mogli napotkać w swoim miejscu pracy, np. takich, jak zdawanie raportów do kierownictwa, przekazywanie informacji o porażkach, negocjowanie i używanie technik sprzedażowych. Połączenie rozumienia mowy naturalnej, sztucznej inteligencji oraz wdrożenia symulacji realnych emocji powoduje, że mamy do czynienia z naprawdę znaczącym narzędziem, które w ciągu kilku lat może się stać standardem szkoleniowym.

Firma Cisco stworzyła niezwykle ciekawy system, za pomocą którego użytkownicy mogą spotykać się w świecie VR i wspólnie omawiać w nim nowe koncepcje i projekty. System w pełni wspiera m.in. otwieranie modeli 3D, plików pdf czy np. rysowanie na wirtualnej tablicy.

Powyżej przytoczone przykłady to zaledwie kilka z wielu funkcjonujących już w procesach szkoleniowych różnych organizacji. Przykłady możliwych zastosowań dla tego typu rozwiązań rozwojowych w VR można mnożyć: szkolenia negocjacyjne, sprzedażowe, rozwiązywanie konfliktów, mediacje. Tego typu metody szkoleniowe mają wiele zalet. Pierwszą jest na pewno imersja (zanurzenie) w procesie nauki i zniwelowanie zewnętrznych bodźców rozprasających. Po założeniu wirtualnych gogli użytkownik niejako odcina się od świata zewnętrznego i skupia się na działaniach w wirtualnej rzeczywistości. Owo zanurzenie sprzyja także większemu zaangażowaniu w wykonywane czynności. Nazywanie symulacji VR doświadczeniami akcentuje ich doznaniowy charakter, który jest tu o wiele silniejszy niż w przypadku wykorzystywania innych narzędzi treningowych.

Podsumowanie

Według badań ADP Research Institute 82% pracowników ma pozytywne wyobrażenia co do przyszłości, w której ludzie będą korzystać z nowoczesnych technologii, aby nauczyć się czegoś wtedy, kiedy chcą i gdzie chcą²⁸. Również badania zrealizowane przez grupę technologiczną Mojo Vision (dotyczące postaw wobec wykorzystania technologii VR i AR w szkoleniach), w których wzięło udział 1000 zatrudnionych Amerykanów w wieku od 18 do 65 lat, wykazały, że 78% pracowników byłoby otwartych na używanie zestawów VR/AR w pracy, a 25% stwierdziło, że już je z sukcesem wykorzystuje²⁹. Zastosowanie nowoczesnych technologii w celach rozwijania kompetencji pracowników pozwala organizacjom na podniesienie zadowolenia zatrudnionych osób, a jednocześnie poprawia zdolność przedsiębiorstwa do utrzymania talentów i wdrażania działań innowacyjnych. Wraz z postępującą digitalizacją treści i metod rozwojowych intensywnie ewoluuje także rynek systemów HR. Zmianom podlegają również zadania zespołów L&D w organizacjach, które wychodzą z roli administratora i twórcy treści szkoleniowych, płynnie przesuając się w kierunku bycia partnerem i doradcą biznesowym. Nowa rola wymaga nowych kompetencji, które z całą pewnością można budować online, przy zastosowaniu wirtualnej rzeczywistości i sztucznej inteligencji, wykorzystując najlepsze dostępne edukacyjne metody na rynku. Przez długi czas działy L&D były odpowiedzialne za tworzenie i zarządzanie procesem szkoleniowym. Obecnie, kiedy nie trzeba już wielu zasobów edukacyjnych tworzyć od nowa, bo są dostępne na rynku, a zarządzanie przejmują sami pracownicy, głównym zadaniem działów L&D powinno być ciągłe badanie umiejętności i luk kompetencyjnych, stworzenie pracownikom odpowiednich warunków do nauki w toku pracy i rozwoju, a także wskazywanie właściwych kierunków czy materiałów rozwojowych.

Sprawnie funkcjonujący *adaptive learning* z wykorzystaniem automatyzacji i przetwarzania dużych, różnorodnych zbiorów danych to wciąż jeszcze przyszłość, niemniej już teraz organizacje mogą zadbać o to, aby programy rozwojowe były precyzyjnie dopasowane do potrzeb i preferencji jednostek. W niektórych organizacjach każdy pracownik zestawia swoje potrzeby ze strategią firmy, a następnie samodzielnie projektuje ścieżkę rozwojową, za którą jest odpowiedzialny. Współtworzyć ją mogą tradycyjne szkolenia, coaching, inspiracje sieciowe, rozmowy, mentoring, praktyki, czytanie książek, artyku-

²⁸ ADP Research Institute, *2019 State of the Workforce Report*, <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/2/2019-state-of-the-workforce-report.aspx> (dostęp: 30.12.2019).

²⁹ Mojo Vision, *2019 Report Tomorrow's Workplace Technology – What Happens When Things Get Personal*, <https://mojo.vision/resources/tomorrows-workplace-report/> (dostęp: 2.01.2020).

łów branżowych itd. Nacisk położony jest na efektywność i trwałość uczenia się oraz – co ma również znaczenie – przyjemność czerpaną z tego procesu.

Technologia wirtualnej i rozszerzonej rzeczywistości oferuje niezwykle nowoczesne, wciągające i angażujące doświadczenie szkoleniowe, które, jeśli będzie celowo i z rozmysłem wykorzystywane przez organizacje, może tworzyć rzeczywiste możliwości efektywnej nauki i rozwoju pracowników. Dzięki zastosowaniu opisanych innowacyjnych metod szkoleniowych pracownicy mogą ćwiczyć konkretne działania w różnych środowiskach i bezkarnie popełniać błędy, a takie podejście z całą pewnością ułatwia im skuteczne uczenie się i rozwijanie nowych umiejętności. Ważne wydaje się być przy wdrażaniu wspomnianych, nowoczesnych rozwiązań szkoleniowych, by podążać w kierunku integracji ludzi i technologii. Takie podejście umożliwi połączenie np. bezpiecznego środowiska VR z informacją zwrotną udzielaną przez trenera, który może obserwować w czasie rzeczywistym szkoleniową symulację lub jej nagranie, mając przy tym jednocześnie dostęp do analizy zgromadzonych danych, wspieranej przez algorytmy AI. Niektóre z opisywanych trendów wskazują, że wykorzystanie AR/VR i innych podobnych nowoczesnych metod szkoleniowych może być równie popularne w miejscu pracy w ciągu następnych 10 lat, jak wykorzystywanie smartfonów w ciągu minionych dwóch dekad.

Bibliografia

- ADP Research Institute, *2019 State of the Workforce Report*, <https://www.adp.com/resources/articles-and-insights/articles/2/2019-state-of-the-workforce-report.aspx> (dostęp: 30.12.2019).
- Daily Chart, „The Economist”, <https://www.economist.com/graphic-detail/2018/04/24/a-study-finds-nearly-half-of-jobs-are-vulnerable-to-automation> (dostęp: 20.06.2018).
- Deloitte Insights, *Global Human Capital Trends 2019 Report*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (dostęp: 17.11.2019).
- DESI Report 2019 – *Human Capital*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> (dostęp: 20.12.2019).
- Eden M., Gaggl P., *Do Poor Countries Really Need More IT? The Role of Relative Prices and Industrial Composition*, Policy Research Working Paper Series 7352, Bank Światowy, 2015.
- Eurostat 2018, *Participation Rate in Education and Training*, https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/product?code=trng_ifs_10htm (dostęp: 15.12.2019).
- Fundacja Digital Poland, *Technologia w służbie społeczeństwu. Czy Polacy zostaną społeczeństwem 5.0?*, wyd. I, Warszawa 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Spółczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2015–2019*, GUS, Warszawa–Szczecin 2019.
- Mojo Vision, *2019 Report Tomorrow's Workplace Technology – What Happens When Things Get Personal*, <https://mojo.vision/resources/tomorrows-workplace-report/> (dostęp: 2.01.2020).

- Raport PwC, *Luka na rynku pracy w Polsce. Jak ją zniwelować?*, <https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-01-22-luka-rynek-pracy-2025-pwc.html> (dostęp: 11.12.2019).
- Raport STRIVR, *Captivate Your Workforce. What Immersive Learning is Doing for Employee Experience*, https://15f7kh2st4w71pqb7s2qddg1-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2019/07/HR_STRIVR_03.pdf (dostęp: 15.11.2019).
- Róžański A., *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2014.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Swanson R.A., Holton III E.F., *Foundations of Human Resource Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2006.
- Toffler A., *Trzecia fala* (tłum. z j. ang., E. Woydyło i M. Kłobukowski, 1980), Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1997.
- Welna N., *The Workforce Is Strong with This One 2019 Report*, <https://blog.degreed.com/workforce-is-strong-with-this-one-2019-hwl-report/> (dostęp: 12.11.2019).

2.6

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Małgorzata Smolska*

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego: studium przypadku

Streszczenie

Coaching jest obecnie stosowany jako narzędzie do rozwoju potencjału zespołów. Celem opracowania jest przedstawienie procesu coachingu zespołowego oparte na wysoko efektywnościowym modelu coachingu zespołowego. W pierwszej części scharakteryzowano istotę coachingu zespołowego oraz specyfikę procesu coachingu zespołowego na trzech poziomach: zespół, lider, lider–zespół wraz z wyszczególnieniem specyficznych narzędzi na każdym z poziomów. Druga część ma na celu próbę opisu wykorzystania wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego w praktyce biznesu. Do głównych metod badawczych wykorzystanych przez Autorkę zaliczyć można: studia literaturowe, a także studium przypadku oparte na własnych obserwacjach i doświadczeniach w pracy coacha – trenera w zespołach projektowych.

Słowa kluczowe: coaching, coaching zespołowy, efektywność

* Uniwersytet Szczeciński, ORCID: 0000000313829566

High Performance Team Coaching Model: Case Study

Abstract

Coaching is currently used as a tool to develop team potential. The aim of the article is to present the team coaching process based on a high-performance team coaching model. In the first part of the article, the essence of team-coaching and the specificity of the team coaching process is characterized on three levels: team, leader, team-leader, together with detailing specific tools at each level. In the second part of the article, the author describes the use of the high-performance team coaching model in business practice. The main research methods used in the article include literature studies and case study based on the author's own observations and experience in the work of a coach – trainer in a project team.

Keywords: coaching, team coaching, efficiency

Wprowadzenie

Obecnie coaching odgrywa niebagatelną rolę w rozwoju osobistym pracowników. Pozwala im się rozwijać, czyli: kreować potencjał, którego wcześniej nie dostrzegali, wyznaczać ambitne cele, kształtować motywacje, przełamywać zewnętrzne i wewnętrzne przeszkody na drodze ku ich realizacji. Pozwala im stać się lepszą wersją samych siebie, nie tylko w życiu zawodowym, gdyż znacznie wykracza poza jego obszar, obejmując swoim zasięgiem również kwestie osobiste i związane z szeroko rozumianą samorealizacją. Co więcej, coaching wykracza poza cele indywidualne jednostek, co czyni z niego wartościową metodę pracy grupowej i zespołowej.

Celem opracowania jest ukazanie, na czym polega coaching zespołowy oraz jak kompleksowo zaplanować jego proces, by przyniósł założone rezultaty. Teoretyczne rozważania poparto praktycznym opisem wykorzystania wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego w środowisku biznesowym. Autorka, przy wykorzystaniu metod badawczych: studiów literaturowych oraz studium przypadku opartego na własnych obserwacjach i doświadczeniach w pracy coacha – trenera w zespole projektowym, stara się odpowiedzieć na pytanie: Które etapy procesu coachingu zespołowego są kluczowe oraz czego nie powinno zabraknąć w prawidłowo przeprowadzonych sesjach coachingu zespołowego?, tym samym tworząc wykaz wytycznych do przeprowadzania sesji coachingowych w pracy z zespołem.

Istota coachingu zespołowego

Coaching należy do jednej z wielu praktycznych form rozwoju osobistego i choć stanowi stosunkowo młodą dyscyplinę nauki, jego początków można poszukiwać już w starożytności. Sokrates, który mawiał: „Nikogo niczego nie nauczę, mogę jedynie sprawić, aby myślał”¹, jest postrzegany przez wielu jako ojciec coachingu. Diagnostował on potencjał swoich uczniów przy pomocy zadawanych pytań, następnie naprowadzał na właściwą drogę ku osiągnięciu celów, nie podając gotowych odpowiedzi na nurtujące ich pytania.

W świecie biznesu coaching zagościł głównie za sprawą J. Whitmore'a i jego wydanej w 1992 r. książki *Coaching for Performance*. Przyjmuje się założenie, że każdy praktykujący coach ma własną definicję, czym jest coaching, ale warto oprzeć rozważania na najpopularniejszych przywołaniach w literaturze. J. Whitmore definiuje coaching jako uwalnianie potencjału w celu maksymalizacji działania, przy czym podkreśla, że coaching polega raczej na pomaganiu w nauce bardziej niż na nauczaniu². Według International Coach Federation coaching jest partnerstwem wykwalifikowanego coacha z klientem (indywidualnym lub grupowym/zespołowym) w prowokującym do myślenia i kreatywnym procesie, inspirującym klienta do odkrywania i maksymalizacji osobistego i zawodowego potencjału poprzez realizację postawionych sobie celów³. Warto przy tym podkreślić, że coaching jako specyficzna metoda rozwoju pracowników i organizacji nie jest ani szkoleniem, ani doradztwem, ani terapią. W dużej mierze czerpie z psychologii, jednak wyłącznie skupionej na teraźniejszości i przyszłości (tzw. psychologia pozytywna)⁴.

Coaching zespołowy jest procesem interaktywnym, koncentrującym się na obszarach i celach istotnych z punktu widzenia całego zespołu. Jego istotą jest wzięcie odpowiedzialności przez członków zespołu za zespół jako całość, za realizowanie wspólnych celów i wartości⁵. C. Carr i J. Peters proponują definicję coachingu zespołowego podkreślającą jego systemowy kontekst. Według nich coaching zespołowy to „kompleksowe i systemowe podejście do wspierania zespołu w celu maksymalizowania jego wspólnego talentu i innych zasobów umożliwiających efektywne wykonywanie pracy zespołu”⁶. Zdaniem P. Hawkinsa coachingu zespołowego nie można ograniczać do jednodniowej

¹ C. Wilson, *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 29.

² J. Whitmore, *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London 1992, s. 8.

³ Definicja International Coach Federation, www.icf.org.pl (dostęp: 12.12.2019).

⁴ H. Law, S. Ireland, Z. Hussain, *Psychologia coachingu*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 85–87.

⁵ Definicja Izby Coachingu, <http://www.izbacoachingu.com/coaching/czym-jest-coaching> (dostęp: 14.12.2019).

⁶ C. Carr, J. Peters, *The Experience of Team Coaching: A Dual Case Study*, „International Coaching Psychology Review”, vol. 8, no. 1, s. 80–98.

interwencji w sprawach wewnątrz zespołowych. Zaznacza przy tym, że pojęcie coachingu zespołowego jest luźno definiowane, natomiast konieczne jest, aby objąć nim istotne procesy, takie jak: tworzenie zespołu, facylitacja i inne zespołowe procesy interwencji⁷.

Przesłanki do zastosowania coachingu zespołowego mogą być różne. Po pierwsze, coaching zespołowy może być formą interwencji, gdy w zespole „źle się dzieje”. Stosowany jest wtedy w celu identyfikacji i przezwyciężenia blokad, doskonalenia zarządzania pracą zespołu czy zmiany kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa⁸. Jak podkreśla P. Lencioni źródłem dysfunkcji zespołowych jest brak zaufania w zespole. Członkowie efektywnych zespołów ufają sobie nawzajem, a co za tym idzie nie obawiają się dyskusji na temat popełnianych błędów, słabości i ewentualnych konfliktów. Angażują się w konflikt z przekonaniem znalezienia najlepszych rozwiązań, co świadczy o ich zaangażowaniu i odpowiedzialności za wyniki, która dotyczy całego zespołu (a nie tylko liderów). Stawiają dobro zespołu ponad indywidualne interesy – przywiązują wagę do rezultatów całego zespołu. Pomocny w przezwyciężaniu dysfunkcji zespołowych okazuje się coaching zespołowy, który w pierwszej kolejności ma za zadanie zbudowanie zaufania w zespole – swoistego fundamentu pracy zespołowej⁹. Po drugie, coaching zespołowy często jest niezbędny w trakcie tworzenia nowego zespołu lub fuzji zespołów. Co więcej, nierzadko jest narzędziem wspierającym procesy strategiczne w przedsiębiorstwie. P. Shaw tak opisuje potrzebę zastosowania coachingu zespołowego: „Podczas gdy organizacja jest na etapie ważnych przeobrażeń, wtedy pojawia się instynktowna reakcja, że potrzebny jest guru, który zainspiruje lub ekspert/konsultant do wprowadzenia właściwych zmian lub doświadczony trener, który powie, co zrobić”¹⁰. Coaching zespołowy jest obecnie często wprowadzany jako narzędzie systemowe w organizacji do podnoszenia efektywności działania. Jego zadaniem jest przygotowanie menedżera/lidera do roli coacha zespołowego. Warto podkreślić, że coaching zespołowy jest polecany do stosowania na wszystkich szczeblach organizacji – od najwyższego do najniższego szczebla kierowniczego, włącznie z pracownikami wykonawczymi.

Coaching zespołowy, często mylony z coachingiem grupowym, w istocie rzeczy nim nie jest¹¹. Coaching zespołowy dotyczy coachingu wewnątrz organizacji i polega na pracy coacha z liderem i jego zespołem nad konkretnymi celami zespołowymi. Dla

⁷ P. Hawkins, *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leaders*, Kogan Page Limited, London 2011, s. 52.

⁸ D. Clutterbuck, *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey, London 2007, s. 76.

⁹ P. Lencioni, *Przezwyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 11.

¹⁰ P. Shaw, *Focused Individual and Team Coaching as Exemplars of Flexible HR Practice*, “Global Journal of Flexible Systems Management” vol. 17, no. 1, s. 101–113.

¹¹ Więcej w: S. Pertyna, *ABC Coacha, Coaching grupowy i zespołowy*, <http://www.petraconsulting.pl> (dostęp: 12.12.2019).

porównania, coaching grupowy polega na pracy coacha z grupą osób nad tym samym tematem, przy czym może być praktykowany w ramach jednej organizacji lub jako zajęcia o charakterze otwartym. Cele coachingu grupowego poszczególnych *coachee* (klientów) są wysoce indywidualne.

Proces coachingu zespołowego

Proces coachingu zespołowego zasadniczo się różni od procesu coachingu indywidualnego. W coachingu indywidualnym mamy dwie strony partnerstwa: coacha i klienta (*coachee*), ewentualnie niebiorącego udziału w procesie coachingowym sponsora procesu. Coaching zespołowy to praca coacha z zespołem, praca coacha z liderem/menedżerem, a także praca lidera z zespołem (której przygląda się coach).

A. Scoular zwraca uwagę na wysoki poziom złożoności coachingu zespołowego w porównaniu z coachingiem indywidualnym, co automatycznie przekłada się na poziom adrenaliny coacha zespołowego¹². Rola coacha prowadzącego proces coachingu zespołowego jest zatem podwójna. Wymaga się od niego znajomości nie tylko metod i narzędzi wykorzystywanych tradycyjnie w pracy indywidualnej, ale również ponadprzeciętnych umiejętności interpersonalnych oraz wiedzy z zakresu funkcjonowania zespołów. Osoba pełniąca funkcję coacha zespołowego powinna zatem, oprócz doświadczenia w coachingu indywidualnym, mieć również doświadczenie pracy w korporacji.

Coaching zespołowy jest metodą pracy z pogranicza coachingu i szkoleń. Z coachingu indywidualnego coach zespołowy bierze przede wszystkim: postawę coachingową; struktury coachingowe (m.in.: model GROW, koło wartości, tworzenie mapy zasobów, arkusze celów) oraz umiejętności coachingowe (słuchanie i umiejętne zadawanie pytań). Ze szkoleń coach zespołowy korzysta przede wszystkim z: pracy na procesie zespołowym (coach zespołowy powinien rozumieć procesy grupowe oraz nimi zarządzać); struktur szkoleniowych – coach zespołowy wykorzystuje techniki facylitacyjne wykorzystywane w trakcie szkoleń lub doradczych sesji warsztatowych (m.in.: macierz SWOT, analiza pola sił, kapelusze de Bono); umiejętności trenerskich (głównie facylitacji i moderowania). Praca coacha z liderem przyjmuje często postać coachingu połączonego z procesem doradczo-mentoringowym.

W procesie coachingu zespołowego wyróżniamy następujące etapy:

1. Etap diagnozy zespołu, czyli identyfikacja mocnych stron i obszarów do zmiany, które blokują zespół w osiąganiu lepszych wyników. Diagnoza jest prowadzona równolegle z wykorzystaniem różnych narzędzi tak, by zebrać pełen obraz sytuacji. Do metod

¹² A. Scoular, *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2014, s. 166.

- na tym etapie zaliczamy: testy psychometryczne (zwykle wykonywane dwukrotnie na początku i po zakończeniu procesu coachingu zespołowego), wywiady indywidualne z każdym członkiem zespołu, obserwacje podczas roboczych spotkań zespołu.
2. Etap właściwy, czyli zespołowe sesje coachingowe. Etap ten obejmuje pracę z zespołem nad wdrożeniem zmian w wybranych obszarach (często noszących miano zmian krytycznych). Zwykle procesy etapu właściwego obejmują około 5–6 sesji zespołowych (jednak warto podkreślić, że są to kwestie czysto indywidualne, tzn. może istnieć potrzeba skrócenia lub wydłużenia procesu coachingowego o kilka sesji lub potrzeba przerwania procesu). Poszczególne sesje coachingowe odbywają się w odstępie 1–2 miesięcy. Elementem tego etapu jest także praca coacha z liderem zespołu. Zatem równoległe są przeprowadzane 3–4 sesje przygotowujące lidera zespołu do uczestnictwa w procesie coachingu zespołu. Celem pracy coacha z liderem jest wsparcie lidera w rozwoju kompetencji niezbędnych do wprowadzenia zmiany w jego działaniu i funkcjonowaniu podległego mu zespołu. Elementem tego etapu jest również praca lidera z zespołem (której przygląda się coach, mogący w dowolnym czasie interweniować).
 3. Etap zakończenia procesu, czyli diagnoza rozwoju po zamknięciu procesu coachingu zespołowego. Celem etapu jest ukazanie konkretnych zmian, jakie zespół wdrożył w swoim funkcjonowaniu w trakcie trwania coachingu zespołowego. Etap ten kończy podsumowanie, czyli sesja zamykająca proces, oparta na analizie wniosków po badaniu przeprowadzonym na koniec procesu coachingu zespołowego.

Obecnie funkcjonuje kilka bardzo dobrze znanych, modelowych rozwiązań ułatwiających prowadzenie poszczególnych sesji coachingu zespołowego. Należą do nich: IGROW (Whitmore, 2002); PRACTICE (Palmer, 2007); SPACE (Edgerton i Palmer, 2005); OSKAR (Jackson i McKergow, 2012); SOLUTION (O'Connel, Palmer i Williams) oraz ENABLE (Adams, 2015).

Model ma na celu zapewnić właściwą strukturę procesu coachingowego i odpowiednie tempo coachingowej konwersacji, stanowiąc swoisty drogowskaz dla coacha¹³. Oczywiście do coacha prowadzącego proces należy decyzja, który z modeli wybrać na daną sesję, przy czym należy podkreślić, że decyzja coacha co do wyboru modelu jest często intuicyjna i zależna od jego indywidualnych predyspozycji, bieżących doświadczeń, a także obserwacji procesów zmian zachodzących w zespole.

¹³ M. Adams, *ENABLE: A solution-focused coaching model for individual and team coaching*, The British Psychological Society, "The Coaching Psychologist" 2016, vol. 12, no. 1, s. 17.

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego autorstwa C. Carr i J. Peters odzwierciedla przebieg procesu coachingu zespołowego w nawiązaniu do naturalnych etapów rozwoju zespołu. Komponenty modelu wraz ze wskazaniem przykładowych działań na każdym z etapów ukazuje tabela 2.6.1.

Tabela 2.6.1.

Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego

Etap zespołu i funkcja coachingu zespołowego	Elementy procesu coachingu zespołowego	Działania
Początek => Definicja i inicjacja	1. Ocena przed rozpoczęciem procesu coachingu zespołowego Coach Lider Zespół	Zgoda lidera Zgoda członków zespołu Wyjaśnienie, czym jest coaching zespołowy oraz ustalenie zasad współpracy Wywiady wśród członków zespołu Diagnoza stanu zespołu Sporządzenie profili osobowościowych członków zespołu oraz identyfikacja bieżących mocnych i słabych stron zespołu
	2. Coaching – projekt zespołu Coach Lider	Członkowie zespołu Funkcje Struktury Kierunek – dokąd zmierza zespół? Ewentualne zmiany w strukturze zespołu
	3. Zespół startowy Coach Zespół Lider	Dwudniowa sesja inicjująca: – nakreślenie wizji, misji i celów dla zespołu – analiza oczekiwań interesariuszy – czynniki sukcesu zespołu Wartości zespołu Nauka o sobie nawzajem oraz podkreślenie wzajemnych umów o współpracy
	4. Indywidualne sesje coachingowe Coach–członkowie zespołu Coach–lider	Uczenie się i zmiana członków zespołu Kształtowanie przez lidera umiejętności coacha
Środek => Przegląd i dostosowanie	5. Trwający coaching zespołowy (zespół w procesie) Coach–lider–zespół Coach–zespół Lider–zespół Członek zespołu–członek zespołu	Sesje coachingu zespołowego Informacje zwrotne Współuczestnictwo Pełne zaangażowanie Współpraca i produktywność Modelowanie lidera zespołu Coaching relacji
Koniec => Integracja	6. Przegląd dokonań: nauka i sukcesy Zespół Lider Coach	Współuczestnictwo Pełne zaangażowanie Nadzieje i obawy dotyczące zrównoważonego rozwoju członków zespołu

cd. tabeli 2.6.1

Etap zespołu i funkcja coachingu zespołowego	Elementy procesu coachingu zespołowego	Działania
W centrum uwagi modelu	Bezpieczeństwo	Współuczestnictwo Pełne zaangażowanie Wspólne ustalenie zasad współpracy
Wyniki	Efektywność zespołowa	Współpraca i produktywność Poprawa relacji Uczenie się i zmiana Komunikacja i współuczestnictwo Wpływ poza zespół

Źródło: opracowanie na podstawie C. Carr, J. Peters, *The Experience of Team Coaching: A Dual Case Study*, "International Coaching Psychology Review" 2013, vol. 8, no 1, s. 80–98.

Model wskazuje, jak poprowadzić proces coachingu zespołowego tak, aby zwiększyć wydajność i szeroko rozumianą efektywność zespołową.

Studium przypadku

Założenia wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego zostały wykorzystane w praktyce przez Autorkę w trakcie przeprowadzania procesu coachingu w zespole X, w okresie od marca do września 2019 r. Potrzebę zastosowania coachingu zespołowego prowadzonego przez coacha – trenera z zewnątrz organizacji dostrzegł sam zarząd przedsiębiorstwa, który na przełomie października 2018 r. po zmianach wprowadzonych w jednym z zespołów realizujących projekty wdrożeniowe w sektorze biotechnologicznym (powiększenie pięcioosobowego zespołu – wliczając lidera zespołu, o trzech dodatkowych pracowników) zauważył drastyczny spadek motywacji i wydajności pracy nowego zespołu, przejawiający się opóźnieniem w postępie realizacji bieżącego projektu.

W trakcie siedmiomiesięcznej pracy z zespołem X coach – trener wypracował łącznie osiemdziesiąt roboczogodzin, pełniąc funkcje: coacha zespołowego/facylitatora w sesjach z całym zespołem (łącznie 37 godz.), coacha w sesjach indywidualnych (34 godz.) oraz wnikliwego obserwatora zespołu w miejscu pracy (8 godz.).

Poniżej znajduje się skrócony przebieg procesu coachingowego w zespole X z wykorzystaniem wysoko efektywnościowego modelu coachingu zespołowego.

Etap 1. Diagnoza zespołu przed rozpoczęciem procesu coachingu zespołowego

Spotkanie 1. Coach – trener po zapoznaniu się z całym zespołem wyjaśnił, na czym polega coaching zespołowy. Po wspólnym ustaleniu zasad współpracy nastąpiło pod-

pisanie umownych kontraktów przez każdego z członków zespołu (włącznie z liderem) na udział w procesie coachingowym (czas trwania spotkania: 2,5 godz.). Dodatkowo w tym dniu odbywało się spotkanie robocze zespołu, na którym coach – trener po otrzymaniu wcześniejszej zgody członków zespołu pełnił funkcję obserwatora (czas trwania obserwacji: 1,5 godz.). Po spotkaniu roboczym coach – trener poczynił także obserwacje pracowników podczas ich pracy (czas trwania obserwacji: 2,5 godz.).

Spotkanie 2. Coach – trener przeprowadził wśród wszystkich członków zespołu spotkanie mające na celu identyfikację mocnych i słabych stron zespołu (czas trwania spotkania: 1,5 godz.). Następnie przeprowadził krótki warsztat mający na celu przybliżenie każdemu z uczestników indywidualnego stylu myślenia i działania z wykorzystaniem metodologii FRIS (czas trwania warsztatu: 2 godz.). Dzień został uwieńczony przeprowadzeniem wśród wszystkich członków zespołu indywidualnych rozmów (czas trwania wywiadów: około 2,5 godz.: średnio 15–20 min przypadające na rozmowę z każdym z pracowników zespołu).

Narzędzia wykorzystane podczas diagnozy zespołu: kontrakt, analiza SWOT, badanie stylów myślenia i działania uczestników z wykorzystaniem metodologii FRIS, wywiady indywidualne z każdym z członków zespołu, obserwacje zespołu podczas spotkania roboczego, a także w miejscu pracy.

Wnioski coacha – trenera na etapie 1: W zespole X zauważony został podział na tzw. starą i nową załogę, co wywiera negatywny wpływ na relacje wewnątrz zespołu, pogłębiając stan ograniczonej komunikacji niektórych członków zespołu oraz narastające konflikty wewnętrzne, przyczyniając się tym samym do spadku motywacji i zaangażowania całego zespołu. Przeprowadzona diagnoza uzasadnia zastosowanie coachingu zespołowego. Ponadto nowi pracownicy prawdopodobnie (co wymaga dokładniejszej diagnozy) wykazują pewne braki w kompetencjach w zakresie realizacji projektów wdrożeniowych, co uzasadnia potrzebę przeprowadzenia dla nich szkoleń wewnętrznych.

Etap. 2. Projekt zespołu

Spotkanie 3. Coach – trener organizuje indywidualne spotkanie z liderem zespołu, w pierwszej kolejności powiadamiając go o własnych wnioskach płynących z przeprowadzonej diagnozy oraz badając jego osobiste spostrzeżenia co do panującej w zespole sytuacji. Druga część spotkania przybiera formę realnej sesji coachingowej, w której coach zadaje pytania dotyczące projektu zespołu z punktu widzenia lidera, a dokładnie: roli i funkcji poszczególnych członków zespołu, ich przypisania do struktury zespołu i ewentualnych modyfikacji/usprawnień w tym zakresie, a także zarysowania ogólnego kierunku rozwoju zespołu. Padają również pytania odnośnie do roli lidera w zespole – obecnej i przyszłej oraz perspektyw związanych z poszerzeniem kompetencji lidera

zespołu o umiejętność prowadzenia sesji coachingowych w zespole (czas trwania sesji: 1,30 godz.).

Narzędzia wykorzystane podczas projektu zespołu: umiejętne słuchanie i zadawanie celnych pytań, praca z metaforą.

Wnioski coacha – trenera na etapie 2: Lider pokłada głęboką wiarę w swój zespół w obecnym składzie, jednocześnie zdając sobie sprawę z bieżących problemów i związanych z nimi wyzwań. Ma kompleksową wizję rozwoju zespołu i poszczególnych jego członków, jednak jak sam przyznaje – działanie pod presją czasu związane z bieżącymi pracami nad realizacją projektów często uniemożliwia odpowiednie ich komunikowanie, co może rodzić niepewność wśród niektórych członków zespołu. W najbliższym czasie zamierza się poddać indywidualnemu szkoleniu, umożliwiającemu przygotowanie go do pełnienia roli coacha wewnętrznego, a tym samym właściwego i etycznego stosowania narzędzi coachingowych w pracy z zespołem.

Etap. 3. Zespół startowy

Coach – trener przeprowadza w zespole dwudniową sesję inicjującą, tzw. sesję zero, w trakcie której członkowie zespołu:

- a) pracują nad nakreśleniem wizji, misji i celów strategicznych dla całego zespołu (3 godz.),
- b) analizują interesariuszy projektów oraz ich różnorodne oczekiwania (2 godz.),
- c) tworzą macierz kluczowych czynników sukcesu zespołu wdrożeniowego w sektorze biotechnologicznym (2 godz.),
- d) uczą się o sobie nawzajem: podkreślają swoją rolę i wkład w zespół, rozmawiając i analizując na forum zespołu swoje indywidualne mocne oraz słabe strony ujawniające się w trakcie codziennych zmagani zawodowych (3 godz.),
- e) budują tożsamość zespołową – identyfikacja wspólnych wartości (3 godz.).

Narzędzia wykorzystane podczas etapu Zespół startowy: umiejętne słuchanie i zadawanie celnych pytań, praca z metaforą, koncepcja SMART, model GROW, mapa interesariuszy, macierz kluczowych czynników sukcesu, tworzenie hierarchii wartości zespołu.

Wnioski coacha – trenera na etapie 3: Zespół próbuje się integrować i choć zaczyna się ujawniać konflikty i mankamenty komunikacyjne, z zaangażowaniem stara się realizować zadania powierzone mu przez coacha – trenera. Wspólna sesja pobudziła poszczególnych jego członków do aktywnego działania i poczucia tzw. siły sprawczej w zespole, a także ujawniła fundamentalne rozbieżności w zakresie wyznaczania kierunku, który powinien obrać zespół. W trakcie sesji narodziło się kilka tematów na sesje indywidualne członków zespołu, które w miarę chęci kontynuacji zostaną przeprowadzone w późniejszym czasie.

Etap 4. Indywidualne sesje coachingowe

Po etapie 3 zainicjowano cztery indywidualne procesy coachingowe (dla czterech członków zespołu, włącznie z liderem). Wśród tematów poruszanych na sesjach indywidualnych dominowały te związane z: odgrywaniem roli w zespole, rozwiązywaniem konfliktów, zarządzaniem czasem pracy, stresem podczas realizowania kluczowych projektów, delegowaniem zadań, podziałem prac i obowiązków w zespole, a także niepewnością co do obranej ścieżki rozwoju. Dwóch spośród trzech członków zespołu poddanych sesjom indywidualnym poruszyło kwestie życia osobistego – niejasne relacje oraz konflikty w tym obszarze, w znaczącym stopniu rzutujące na obniżone morale tych pracowników podczas codziennej aktywności zawodowej. Zainicjowano także sesje indywidualne z liderem, mające na celu wyklarowanie i wzmocnienie pełnionej przez niego funkcji w zespole, a także przygotowanie go do uczestnictwa w procesie coachingu zespołu.

Liczba sesji indywidualnych przeprowadzonych na etapie 4: osiem (10 godz.).

Etap 5. Zespół w procesie, czyli właściwe sesje coachingowe

W trakcie trwania tego etapu przeprowadzono łącznie osiem sesji właściwych, podczas których zespół pracował aktywnie nad wdrożeniem zmian systemowych w swojej strukturze, a także nad realizacją projektu. Sesje 1–3 odbyły się w odstępie tygodniowym, natomiast sesje 4–8 w odstępie miesięcznym. Na sesji trzeciej, poświęconej relacjom w zespole, każdy z jego członków mógł przez chwilę wcielić się w rolę coacha dla swojego kolegi z zespołu. Ostatnie dwie sesje w tym etapie zostały przeprowadzone przez lidera zespołu, coach – trener pełnił funkcję obserwatora. Podczas sesji poruszane były następujące tematy:

Sesja 1. Nasz obecny projekt – wizja, misja i cele strategiczne projektu (czas trwania: 3 godz.)

Sesja 2. Identyfikacja etapów projektu i zadań w ramach poszczególnych etapów oraz przypisanie odpowiedzialności do realizacji poszczególnych zadań. Moja rola w zespole – weryfikacja poszczególnych zadań przypisanych do członków zespołu oraz oczekiwań w tym zakresie (czas trwania: 6 godz.)

Sesja 3. Analiza relacji w zespole (czas trwania: 3 godz.)

Sesje 4–8. Monitoring realizacji projektu wdrożeniowego (czas trwania: po 1,5–2 godz.)

Narzędzia wykorzystane podczas etapu Zespół w procesie: umiejętne słuchanie i zadawanie celnych pytań, praca z metaforą, koncepcja SMART, model GROW, *action learning*, grupy Balinta, metoda aktywizująca przeżywanie, *design thinking*.

Wnioski coacha – trenera po etapie 5: Zauważono wzrost zaangażowania członków zespołu oraz poprawę bieżących relacji w zespole. Po sesji ósmej zespół jest w pełni gotowy, aby funkcjonować bez facylitacji coacha – trenera, którego rolę przejął lider zespołu.

W trakcie tego etapu członkowie zespołu, którzy wcześniej weszli w proces coachingu indywidualnego, aktywnie go kontynuowali. Coach – trener przeprowadził też cztery dodatkowe sesje indywidualne z liderem zespołu.

Liczba sesji indywidualnych przeprowadzonych na etapie 5: 16 (24 godz.).

Etap 6. Sesja podsumowująca

Celem sesji było podsumowanie bieżących dokonań zespołu. Coach – trener wcielił się w rolę moderatora procesu coachingowego, aby zachęcić członków zespołu do podzielenia się swoimi refleksami/uwagami odnośnie do przeprowadzonego procesu coachingu zespołowego, a także wyrażenia nadziei i obaw związanych z dalszym rozwojem zespołu i jego członków. Proces coachingowy został podsumowany krótką anonimową ankietą ewaluacyjną, w trakcie której na ośmiu członków zespołu:

- ośmiu wskazało pozytywny wpływ coachingu na poprawę realizacji projektu,
- ośmiu wskazało pozytywny wpływ coachingu na poprawę: relacji wewnątrzzespołowych, współpracy, produktywności i komunikacji w trakcie realizowania projektu,
- siedmiu wskazało pozytywny wpływ coachingu na procesy uczenia się i zmiany w miejscu pracy,
- czterech wskazało pozytywny wpływ coachingu, znacznie wykraczający poza obszary obejmujące zespół i bieżące miejsce pracy.

Czas trwania sesji zamykającej: 1,5 godz.

Podsumowanie

Coaching zespołowy, postrzegany obecnie jako istotna funkcja zarządzania, może się przyczynić do widocznych efektów poprawy funkcjonowania zespołu. Aby tak się jednak stało, powinien zostać właściwie zaplanowany i wdrożony, co znacząco ułatwia jego stosowanie w praktyce biznesu. Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego stanowi narzędzie pomagające uporządkować przebieg całego procesu coachingowego w zespole i choć do coacha – trenera należy decyzja, jaki będzie ostateczny kształt procesu coachingowego (liczba sesji na każdym etapie, ich czas trwania oraz zakres tematyczny), warto zastosować ten model jako pewien punkt odniesienia, by w trakcie trwania procesu nie pominąć żadnego z kluczowych etapów. Posiłkowanie

się tym modelem jest ważne zwłaszcza u osób rozpoczynających dopiero swoje doświadczenia z coachingiem zespołowym, wymagającym od coacha szerokiego wachlarza kompetencji trenersko-facilitacyjnych.

Zastosowany w opracowaniu wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego jest jednym z wielu narzędzi optymalizujących przebieg procesu coachingowego w zespole, dlatego warto poczynić dalsze badania w tym obszarze, mające na celu przedstawienie wykorzystania konkretnych modeli w praktyce biznesu, a także pomiar efektów ich oddziaływania, zarówno w perspektywie krótko- jak i długofalowej dla lidera i zespołu.

Coaching zespołowy niesie wiele korzyści dla przedsiębiorstw i działających w ich obrębie zespołów – istotne jest zatem, aby osoby odpowiedzialne za zarządzanie przedsiębiorstwami dostrzegały wartość płynącą z budowania kultury coachingowej, przejawiającą się nie tylko w łatwo mierzalnych miernikach produktywności członków zespołu, ale także w bardziej zaawansowanych jakościowych miarach zadowolenia pracownika z wykonywanej pracy, budowania właściwych relacji w zespole, poprawy komunikacji oraz procesów uczenia się i zmiany nie tylko w pracy, ale i poza nią.

Bibliografia

- Adams M., *ENABLE: A Solutionfocused Coaching Model for Individual and Team Coaching*, The British Psychological Society, "The Coaching Psychologist" 2016, vol. 12, no. 1.
- Carr C., Peters J., *The Experience of Team Coaching: A Dual Case Study*, "International Coaching Psychology Review" 2013, vol. 8, no. 1.
- Clutterbuck D., *Coaching the Team at Work*, Nicholas Brealey, London 2007.
- Hawkins P., *Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leaders*, Kogan Page Limited, London 2011.
- Law H., Ireland S., Hussain, *Psychologia coachingu*, WN PWN, Warszawa 2010.
- Lencioni P., *Przewyciężanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej. Praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- Scoular A., *Coaching biznesowy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2014.
- Shaw P., *Focused Individual and Team Coaching as Exemplars of Flexible HR Practice*, "Global Journal of Flexible Systems Management" 2016, vol. 17, no. 1.
- Whitmore J., *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey, London 1992.
- Wilson C., *Coaching biznesowy*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- www.icf.org.pl (dostęp: 12.12.2019).
- www.izbacoachingu.com/coaching/czymjestcoaching (dostęp: 14.12.2019).
- www.petraconsulting.pl/pliki/coaching/4/Coachingzespolowyigrupowy.pdf (dostęp: 12.12.2019).

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Anna Kosieradzka*

Grzegorz Kunikowski**

Katarzyna Rostek***

Janusz Zawiła-Niedźwiecki****

2.7

Formy i zakres kształcenia menedżerów w rzeczywistości Przemysłu 4.0

Streszczenie

Celem opracowania jest podsumowanie reformy kształcenia przeprowadzonej na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej w latach 2017–2018 polegającej na przemodelowaniu dotychczasowego klasycznego kierunku Zarządzanie i inżynieria produkcji na Inżynierię zarządzania w gospodarce cyfrowej. Wprowadzone zmiany programowe wynikają z analizy: trendów edukacyjnych w czołowych uczelniach technicznych i biznesowych na świecie, wpływu nowych technologii na zarządzanie oraz specyficznych zmian w postawach edukacyjnych roczników studentów. Dotyczą one zakresu treści kształcenia, organizacji toku studiów oraz form realizowania dydaktyki i proporcji ich udziału w całości programu. Skutkiem jest znaczący wzrost poziomu kandydatów,

* Politechnika Warszawska, ORCID: 0000-0001-5157-8126

** Politechnika Warszawska, ORCID: 0000-0002-3660-7117

*** Politechnika Warszawska, ORCID: 0000-0002-7608-738X

**** Politechnika Warszawska, ORCID: 0000-0002-0504-4710

wzrost wymagań kompetencyjnych wobec kadry akademickiej, silny opór części z niej (nie wyłączając części władz uczelni).

Słowa kluczowe: edukacja, zarządzanie, technologie cyfrowe, gospodarka cyfrowa

Forms and Scope of Managerial Education in Reality of Industry 4.0

Abstract

The purpose of the article is to summarize the education reform carried out at the Faculty of Management of the Warsaw University of Technology in 2017–2018 consisting in remodeling the current classic direction of management and production engineering into management in the digital economy. The introduced program changes result from the analysis of educational trends in leading technical and business universities in the world, the impact of new technologies on management and specific changes in the educational attitudes of students' ages. They concern the scope of the content of education, organization of the course of studies and forms of teaching, and the proportion of their participation in the entire program. The result is a significant increase in the level of candidates, an increase in competence requirements for the academic staff, and strong resistance from some of them (including some of the university authorities).

Keywords: education, management, digital technologies, digital economy

Wprowadzenie

Bezpośrednim celem reformy kształcenia na Wydziale Zarządzania Politechniki Warszawskiej, będącej częścią rozpoczętej we wrześniu 2016 r. wieloaspektowej reorganizacji Wydziału, było znalezienie radykalnego rozwiązania dla pogłębiającej się dewaluacji pozycji Wydziału na rynku edukacyjnym, przejawiającej się m.in. w tym, że oferta kształcenia Wydziału znalazła się w najlepszym razie na trzeciej pozycji wyborów kandydatów na studia wśród uczelni warszawskich o podobnej ofercie oraz około 10 miejsca w kraju, co odbiegało od analogicznej pozycji pozostałych wydziałów Politechniki Warszawskiej (podczas gdy pod różnymi nazwami i dostosowywane do bieżących realiów kształcenie inżynierów zarządzania Politechnika prowadzi od 1953 r.).

W dążeniu do satysfakcjonującego rozwiązania posłużono się analizami własnymi (m.in. w zakresie preferencji kandydatów, ich liczebności i statusu w toku studiów) oraz skorzystano z dokumentów analitycznych zamówionych przez MNiSW w ramach przy-

gotowywania Ustawy 2.0. Analizy własne polegały na zbadaniu programów kształcenia, a także ich ewolucji w ostatnich latach, w kilku czołowych uczelniach świata zajmujących się edukowaniem biznesowym i menedżerskim związanym z techniką i technologiami. Badania polegały na analizie materiałów udostępnianych przez uczelnie oraz opinii dostępnych w Internecie. Uczelnie te to po pierwsze: Massachusetts Institute of Technology, Carnegie Mellon University, Ecole Polytechnique Federale de Lausanne, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich oraz Aalto University. Analizowano też oferty bratnich wydziałów zrzeszonych w porozumieniu wydziałów ekonomii i zarządzania 17 uczelni technicznych i wojskowych. Badania wtórne polegały na skorzystaniu z trzech opracowań przygotowanych w ramach konkursu MNiSW na założenia do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym¹. Ponadto zbadano kwestię marki Politechniki Warszawskiej² i na tym tle zgodności z nią tożsamości edukacyjnej Wydziału, podejrzewając, że czysto ekonomiczny charakter kształcenia kłóci się z inżynierskim wizerunkiem uczelni. Znaczącym tłem dla tych analiz były obserwacje dotyczące zmian technologicznych dokonujących się coraz szybciej w XXI wieku³, zwłaszcza cyfryzacji, i ich wpływu na współczesną cywilizację oraz na zarządzanie⁴. Uwzględniono również konkluzje z badań socjologicznych nad pokoleniami młodych obywateli – oznaczanymi symbolicznie X, Y, Z, Alfa⁵. Konkluzje i pomysły przedyskutowano, uzyskując pełne poparcie, z wydziałową radą konsultacyjną złożoną z przedsiębiorców.

Poszukiwano więc odpowiedzi na typowe w tej sytuacji pytania: czego i jak uczą czołowe uczelnie, jak zmieniają się potrzeby rynku pracy, jak chcą i mogą być kształceni kandydaci na studia, jak musi się zmieniać wydział/uczelnia oraz jak muszą się zmieniać nauczyciele akademicy?

¹ H. Izdebski (red.), *Propozycja założeń do ustawy regulującej system szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2017; M. Kwiek (red.), *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2016; A. Radwan (red.), *Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0*, Wydawnictwo Instytutu Allerhanda, Kraków 2017.

² Księga marki Politechniki Warszawskiej, file:///C:/Users/Dyrektor/Downloads/KSI%20POLITECHNIKI%20WARSZAWSKIEJ.pdf

³ K. Ratnicyn, *Jak nowe technologie zmieniają biznes*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016.

⁴ K. Klincewicz, *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika*, w: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.

⁵ Leadership, *Definicja pokolenia „Alfa”. Kto, ile i jak? czyli charakterystyka demograficzna*, <https://leadership.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/Raport-pokolenie-Alfa.pdf>

Wyzwania współczesnego zarządzania

Współczesność charakteryzują dwa megatrendy: VUCA i Czwarta Rewolucja Przemysłowa. Akronim VUCA pochodzi od słów: *volatility* (zmiennosc), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność) i *ambiguity* (niejednoznaczność). Koncepcja VUCA, sformułowana jeszcze w 1987 r.⁶, która nowego wyrazu nabrała w konsekwencji zamachu na World Trade Center 11 września 2001 r., ma kształtować zdolność organizacji do:

- przewidywania problemów, które mogą narastać,
- zrozumienia konsekwencji problemów i działań,
- docenienia współzależności zmiennych,
- przygotowania się na alternatywne realia i wyzwania,
- interpretowania i wykorzystania istniejących możliwości.

Termin VUCA został szybko zaadaptowany do świata biznesu, a współczesność jest charakteryzowana w kontekście VUCA jako „nowa normalność”. W tej nowej rzeczywistości powinien skutecznie i efektywnie odnajdywać się każdy wykształcony członek społeczeństwa, a specjalista zarządzania powinien umieć odpowiednio do VUCA kształtować systemy organizacyjne, zarządzać ich działaniem oraz kierować zespołami ludzi. Specyficzne wyzwania przywództwa w takiej rzeczywistości polegają na dobrze opanowanej umiejętności oceniania społecznych, politycznych, ekonomicznych i technicznych uwarunkowań środowiska, w którym ludzie pracują. Wobec narastających problemów współczesnych może to być nawet motorem przetrwania i zrównoważonego rozwoju w świecie wytworów ludzkich, który staje się coraz bardziej skomplikowany.

Turbulentne otoczenie, zarządzanie zmianą – te określenia jeszcze kilkanaście lat temu były używane w naukach o zarządzaniu, aby zasygnalizować niepokoje związane z pierwszymi symptomami niestabilności. Współcześnie zmienność jest oczywistą cechą otaczającej ludzi rzeczywistości, której znaczną część sami ukształtowali i nadal kształtują, choć z rosnącym poczuciem, że kontrola nad nią, nie tak dawno wydawałoby się prawie zupełna, teraz wymyka się z rąk. Znów, jak w latach 20. XX w., potwierdza się stanowisko naukowe fizyków, że nasz ziemski świat, jak cały wszechświat, jest zwyczajnie, choć kłopotliwie, probabilistyczny. Jak dotąd nauka znalazła tylko dwie odpowiedzi na wyzwanie rosnącej zmienności – postulat elastyczności działania lub reagowania, a w konsekwencji zwinności dotąd statycznych aspektów organizacji⁷ (jak np. jej struktura) oraz rozwiązania korzystające z dorobku najnowszych technologii. Elastyczność staje się dominantą w metodycznym kształtowaniu rozwiązań organizacji i zarządza-

⁶ W. Bennis, B. Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Collins Business Essentials Publisher, 1985.

⁷ S. Trzecieliński, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

nia. Technologie zaś prowadzą ku cywilizacji technicznej, kompleksowo *smart*, na bazie Internetu i sztucznej inteligencji integrującej: NBIC (nano, bio, info, cogno), Internet rzeczy, *big data*, *cloud computing*, *blockchain*, *telecom 5G*, *augmented intelligence*⁸.

Współczesne otoczenie człowieka oraz organizacji (jako wytworów ludzkich) jest nie tylko zmienne, albo może właśnie dlatego tak bardzo zmienne, że coraz intensywniej nasycać rozwiązaniami technicznymi, których nawet autorzy nie są w stanie się domyślać, jakie są granice ich sprawności czy funkcjonalności. A taki stan jest przecież w myśl koncepcji T. Kuhna⁹ sygnałem rewolucji, w obecnej sytuacji już nie tylko naukowej, lecz również głęboko technicznej, a w swej istocie wręcz cywilizacyjnej. Stąd koncepcja Przemysłu 4.0 (Industry 4.0) – określana jako czwarta rewolucja przemysłowa¹⁰ – jest zapewne nie tylko hasłem promującym kolejny etap rozwoju przemysłu i jego nowy charakter. U jej źródła stoją kluczowe nowe technologie, które zrewolucjonizują wytwarzanie, a nowe wytwarzanie to nie tylko nowe technologie, ale i nowa ekonomia, w tym także nowe modele biznesowe, które wchodzi w zakres nowego zarządzania. W manifeście przedstawionym na IV Kongresie TNOiK¹¹ nazwano je Zarządzaniem 4.0¹². Stąd coraz powszechniejsze stosowanie pojęć Ekonomia 4.0 (Gospodarka 4.0)¹³ lub nawet Przedsiębiorstwo N.0¹⁴.

Wnioski (pod kątem omawianej reformy programu kształcenia) pochodzące z analizy tej kategorii wyzwań są następujące. Tempo zmian jest już tak szybkie, że trudno sobie wyobrazić tradycyjne nauczanie studenta zawodu jako udostępnienie mu zasobu kompletnej wiedzy przydatnej przez wiele lat. Jest odwrotnie, pewne elementy wiedzy przekazywanej w toku procesu kształcenia potrafią się zdezaktualizować jeszcze przed ukończeniem toku studiów. Muszą więc być traktowane jako tylko przykłady umiejętności wyższego rzędu, tj. umiejętności posługiwania się w ramach określonego zawodu wiedzą, która jeszcze nie została upowszechniona, czasami nawet jeszcze nie powstała. Stąd program kształcenia zaczyna dzielić się na zakres wiedzy podstawowej, w pewnym stopniu niezmiennej, którą można zdobywać w sposób bezpośredni i dość tradycyjny (przykładem może być matematyka) oraz zasób umiejętności rozwiązywania problemów charakterystycznych dla danego zawodu oparty na poszukiwaniu wiedzy aktualnej,

⁸ J. Zawila-Niedźwiecki, *Wpływ nowych technologii na rozwój cywilizacyjny, ekonomię i zarządzanie*, „Biuletyn PTE” 2019, nr 4.

⁹ T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009.

¹⁰ K. Schwab, *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Studio Emka, Warszawa 2018.

¹¹ IV Kongres TNOiK, http://www.tnoik.org/index.php?option=com_content&view=article&id=152&Itemid=41

¹² *Zarządzanie 4.0 – naukowe zarządzanie w awangardzie rozwoju Polski od 100 lat*, file:///C:/Users/Dyrektor/Downloads/zaproszenie_FINAL4.pdf

¹³ Orlen S.A., *Gospodarka 4.0*, Warszawa 2017.

¹⁴ G. Gierszewska (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020.

uczeniu się jej w trakcie pracy zawodowej i stosowaniu praktycznym. Jest to oczywiście obserwacja zgodna z ideą UNESCO kształcenia ustawicznego¹⁵, ale przeniesiona już do etapu edukacji uniwersyteckiej odbywanej z reguły w wieku lat dwudziestu kilku. Ten drugi zasób w ramach programu kształcenia do konkretnego zawodu powinien być podzielony na moduły specyficznie związane z docelowymi umiejętnościami zawodowymi i sposobami ich wykształcania.

Wyzwania edukacyjne wynikające z odmienności młodych pokoleń

Codziennie obserwacje doświadczonych pedagogów wskazują na to, że nastawienie tak do nauki, jak i do życia, w tym zawodowego, zmienia się systematycznie w ramach kolejnych roczników młodych ludzi podejmujących studia. Zjawisko to nie jest jeszcze dostatecznie uwzględniane w procesach edukacji wyższej. „Więcej zrozumienia należy się młodszym generacjom, bo one funkcjonują w świecie, który został urządzony przez starsze pokolenia i na wiele zjawisk nie miały wpływu. Do wielu postaw w życiu, także tych związanych z pracą, trzeba dojrzeć, a dzisiaj dojrzewanie społeczne trwa znacznie dłużej niż 20–30 lat temu. Argument, że każdy był kiedyś młody i zachowywał się w inny, »lepszy« sposób jest skazany na porażkę, gdyż uwarunkowania zewnętrzne zmieniają się i młodość obecnych czterdziesto- i pięćdziesięciolatków w Polsce przypadła na zupełnie inną niż dzisiejszych dwudziestolatków sytuację gospodarczą czy etap w rozwoju cywilizacyjnym. Byłoby dobrze, gdyby młodsze pokolenia uwierzyły na nowo w takie wartości, jak choćby solidarność społeczna, która niestety w erze indywidualizacji życia uległa dużej erozji, a w miejscu pracy, jak i poza nim, jest ona niezwykle potrzebna. Jest trochę prawdy w tym, że obecnie wchodzący na rynek pracy nie mogą liczyć na stabilizację, jaką osiągnęły starsze pokolenia. Niepewność na rynku pracy dotyka wszystkich, ale w największym stopniu właśnie tych, którzy stawiają dopiero pierwsze kroki zawodowe”¹⁶.

Socjologowie od wielu lat badają to zjawisko, nadając kolejnym charakterystycznym generacjom symboliczne określenia: pokolenie X, pokolenie Y (milenialsi), pokolenie Z, a także zapowiadają dorastające pokolenie Alfa¹⁷. Zmieniają się aspiracje młodych ludzi, ich styl życia, stopień zatopienia w środowisko technologii cyfrowych, ale też

¹⁵ UNESCO, *Recommendation on the Development of Adult Education*, Nairobi 1976; *Światowa deklaracja UNESCO „Szkolnictwo wyższe w XXI wieku: od wizji do działania”*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 14, s. 5–18.

¹⁶ J. Sarnowska, *Co motywuje do pracy pokolenia X, Y i Z?*, Centrum Prasowe SWPS, Warszawa 2018.

¹⁷ J. Kliombka-Jarzyna et al., *Pokolenia – co się zmienia? Wolters Kluwer*, Warszawa 2016. *Motywacja pokoleń – co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?* seria „HR Leader. Skuteczne metody zarządzania personelem”, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2019; M. Gruchoła, *Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości?*, „Rozprawy Społeczne” 2016, nr 3.

zdolność i czas koncentracji oraz samodzielność i krytycyzm życiowy. „Dla najmłodszego pokolenia na rynku pracy – pokolenia Z (zwanego też Kłapkami lub Pokoleniem Ja Ja Ja, urodzeni po 1997 r.) – »praca nie może wymagać rezygnacji z rzeczy niezbędnych w życiu prywatnym« – jak czytamy w badaniu firmy Deloitte »Pierwsze kroki na rynku pracy, 2018«. Najlepiej dla nich byłoby, gdyby życie zawodowe nie było uciążliwe i nie kolidowało z wygodami codzienności”¹⁸.

To powoduje, że komunikacja edukacyjna musi się dostosowywać do tego nowego typu studenta, którego – skrótowo to ujmując – cechuje niecierpliwość, przesadne zawieranie technologiom cyfrowym, mała zaradność, ale i ograniczona kreatywność. Do tego ostatniego znacząco przyczynia się polska edukacja średnioszkolna, bardzo archaiczna co do form nauczania i przeładowana treściami encyklopedycznymi, co ogranicza samodzielność myślenia i działania. Świadome tych ograniczeń edukowanie wyższe musi kompensować rozpoznane już deficyty.

Pomysły wprowadzone w dydaktyce Wydziału Zarządzania

Z oceny obu wymienionych wyżej grup wyzwań pochodzi koncepcja, jaką wypracowano wysiłkiem ok. jednej trzeciej pracowników Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej. To liczebne wskazanie udziału autorskiego obrazuje też podstawowy problem przygotowania Wydziału do takich zmian oraz utrzymania trendu dalszego systematycznego reagowania na potrzeby otoczenia społecznego – rynku pracy z jednej strony, a populacji kandydatów na studia z drugiej – problem polegający na silnym oporze różnych grup interesariuszy wewnętrznych (kwestia ta jest tylko sygnalizowana, a nie jest dokładniej omówiona w niniejszym tekście, choć istotnie waży na przyszłości nowej koncepcji kształcenia, zapewne nie jest też tylko wyzwaniem lokalnym).

Kształcenie ma w tej koncepcji podejmować zagadnienia menedżerskie w najnowocześniejszym ujęciu inżynierskim analityki *data science*, kształcąc na I stopniu absolwentów „przygotowanych do pełnienia ról kierowniczych w zakresie zarządzania projektami informatycznymi oraz posiadających umiejętności uruchomienia i prowadzenia własnego przedsiębiorstwa technologicznego (start-up), zaś na II stopniu przygotowanych do pełnienia ról kierowniczych związanych z kreowaniem rozwoju organizacji w ramach gospodarki cyfrowej oraz zapewnianiem bezpieczeństwa i ciągłości działania organizacji”¹⁹.

¹⁸ J. Sarnowska, *op.cit.*; Deloitte, *Pierwsze kroki na rynku pracy 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html>

¹⁹ Opis sylwetki absolwenta z programu kształcenia kierunku Inżynieria Zarządzania, <https://wz.pw.edu.pl>

Bazę dla kształcenia technicznego stanowi moduł „inżynieria produkcji”, dostarczający kompleksowej wiedzy w zakresie wieloaspektowego ujęcia sekwencji „konceptcja produktu – konstrukcja – technologia – organizacja produkcji – organizacja obsługi produkcji – zarządzanie produkcją”, na bazie przedmiotów podstawowych, takich jak: fizyka, podstawy konstrukcji maszyn, encyklopedia materiałów i encyklopedia technologii, wspartych zajęciami warsztatowymi w zakresie podstawowych i zaawansowanych technologii produkcji. Przedmioty z zakresu konstrukcji i technologii stanowią bazę dla poznania zasad projektowania organizacji podstawowych i pomocniczych procesów produkcyjnych oraz zarządzania produkcją. Metody i narzędzia modelowania procesów produkcyjnych oraz komputerowe narzędzia symulacji procesów produkcji pozwalają na wielowariantową analizę rozwiązań z obszaru organizacji i zarządzania produkcją. Dzięki zajęciom warsztatowym studenci nie tylko poznają teorię oraz ogólną metodologię badań w zakresie zastosowań narzędzi informatycznych w zarządzaniu i produkcji, ale także wykonują modele procesów, planują i przeprowadzają symulacyjne eksperymenty komputerowe oraz interpretują uzyskane wyniki i wyciągają wnioski.

Znaczące zmiany dotyczą także organizacji kształcenia. Najważniejsza polega na rezygnacji z klasycznych przedmiotów na rzecz ośmiu modułów, z których sześć na studiach I stopnia, a trzy na studiach II stopnia są wieńczone rozbudowanymi projektami, kształtującymi finalne umiejętności absolwenta. Nie jest to prosta komasacja dotychczasowych przedmiotów, tylko przemyślana na nowo kompozycja zagadnień, służących dostarczeniu wiedzy i wykształceniu umiejętności, odpowiadających danemu modułowi tematycznemu. Przykładowo, tradycyjne uczenie matematyki zostaje podzielone pomiędzy różne moduły w taki sposób, żeby jak najlepiej służyć ich treściom przewodnim (np. kształceniu kompetencji inżynierskich, informatycznych, ekonomicznych).

Tak znaczna liczba poważnych projektów pozwala na rezygnację z pracy dyplomowej na I stopniu, co przy okazji upodabnia przebieg studiów do dawnych studiów jednolitych, skutkując płynnym przechodzeniem z I na II stopień studiów tych studentów, którzy się na to zdecydowali. Inną ważną zmianą jest znaczne ograniczenie na I stopniu kształcenia oraz rezygnacja na II stopniu kształcenia z formy wykładowej na rzecz form interaktywnych, wymagających samodzielnego studiowania przez studenta podstaw teoretycznych i bezpośredniego wiązania z formami projektowymi. Założono dominację form ćwiczeniowych i projektowych, przy czym ta ostatnia forma zajęć coraz częściej jest promowana w formule realizowanej z udziałem podmiotów zewnętrznych (biznesowych, administracyjnych) lub projektów międzywydziałowych i międzyuczelnianych, integrujących różne środowiska akademickie i różne ich kompetencje. Taki sposób podejścia do zajęć jest najskuteczniejszy i najlepiej przyjmowany przez studentów, ponieważ daje możliwość nabycia już w trakcie studiów praktycznego doświad-

czenia (również w kategoriach wpisu do cv) oraz kompetencji społecznych, niż byłoby to możliwe podczas pracy wyłącznie we własnym, hermetycznym środowisku.

Obowiązkowe praktyki studenckie I stopnia oraz nieobowiązkowe praktyki II stopnia studiów przeważnie są realizowane poprzez imienne skierowanie, możliwe dzięki szerokiej współpracy Wydziału z podmiotami zewnętrznymi. Dzięki temu ograniczane są sytuacje praktyk przypadkowych, niezwiązanych ze specyfiką zawodu, na rzecz praktyk dedykowanych, przyjmujących formułę aktywnego uczestnictwa studenta w rzeczywistych projektach organizacyjnych. Coraz częściej dochodzi do sytuacji, kiedy studenci proszeni są o samodzielne wykonanie analizy stanu zastanego oraz opracowanie projektów wstępnych, poprawiających zidentyfikowane w analizie problemy i braki. To wskazuje na gotowość otoczenia do podjęcia głębszej współpracy projektowo-konsultacyjnej ze środowiskiem nauki.

Podsumowanie

Specyfika uczelni publicznej kształtowana jest w kontekstach: tradycji i kultury uniwersyteckiej, przynależności do sektora publicznego (a więc w pewnym stopniu urzędu administracji publicznej) oraz przymusu konkurowania rynkowego (np. o studentów czy o granty)²⁰. Dlatego w podejściu reformatorskim odwołano się zarówno do inżynierskiej tradycji edukacyjnej Wydziału Zarządzania wywodzącej się jeszcze z Wydziału Mechanicznego Technologicznego Politechniki Warszawskiej, jak i do potrzeby skutecznego konkurowania z innymi ośrodkami akademickimi, oferowania jak najbardziej atrakcyjnej i unikatowej (innej niż porównywalne uczelnie) oferty edukacyjnej, jak i wreszcie do kwestii spójności tej oferty z marką Politechniki Warszawskiej jako czołowej uczelni technicznej²¹.

Przedstawiona wyżej, w szczegółach dostępna na stronie internetowej Wydziału Zarządzania, oferta nowego programu kształcenia, który oczywiście będzie jeszcze wymagać ewaluacji po zakończeniu pełnego cyklu kształcenia, spotkała się z akceptacją na wysokim poziomie w kolejnych rekrutacjach kandydatów na studia. Równocześnie napotkała bardzo silny opór w samym środowisku uczelni, co nie jest zaskakujące w myśl teorii zarządzania projektowego, ale jednak paradoksalne w świetle wyobrażeń o otwartości myślenia nauczycieli akademickich.

Perspektywy tej lokalnej reformy kształcenia na Wydziale Zarządzania PW są wciąż otwarte, co oznacza niestety także, że może ona być zagrożona, choć jest w pełni

²⁰ A. Kamińska, *Polityka informacyjna uczelni publicznej – ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2018.

²¹ *Księga marki Politechniki Warszawskiej*, file:///C:/Users/Dyrektor/Downloads/KSI%C4%98GA%20MARKI%20POLITECHNIKI%20WARSZAWSKIEJ.pdf

ideowo zgodna z zamierzeniami Ustawy 2.0, mówiącej przecież: „Uznając, że dążenie do poznania prawdy i przekazywanie wiedzy z pokolenia na pokolenie jest szczególnie szlachetną działalnością człowieka, oraz dostrzegając fundamentalną rolę nauki w tworzeniu cywilizacji, określa się (...) – obowiązkiem władzy publicznej jest tworzenie optymalnych warunków dla (...) wolności nauczania oraz autonomii społeczności akademickiej, – każdy uczony ponosi odpowiedzialność (...) za wychowanie młodego pokolenia, – uczelnie oraz inne instytucje badawcze realizują misję o szczególnym znaczeniu dla państwa i narodu: wnoszą kluczowy wkład w innowacyjność gospodarki”²².

Dotychczasowy wewnętrzny (w uczelni) spór o nowy program kształcenia i niepewność co do jego kontynuacji są praktycznymi przejawami wyzwania powszechniejszego, tj. trudnego zderzenia ambicji wyzwolonych deklaracjami reformy ogólnopolskiej z zaściankowym przekonaniem, że najlepszym pomysłem na przyszłość jest trzymanie się przeszłości²³. Ostrzegał przed tym A. Ostrowski²⁴: „Można powiedzieć, że tradycyjna szkoła wyższa jest zorientowana na przeszłość, w której owa przeszłość pod postacią rytuałów i porządku symbolicznego wywiera przemożny wpływ na teraźniejszość lub zostaje »zaprzęgnięta« do zadania kontrolowania przyszłości przez prymat ciężaru przeszłości. A właśnie powstałe w związku z Ustawą 2.0 diagnozy kondycji polskiej akademii (...) podkreślają nadmierne zorientowanie uczelni do wewnątrz (wsobność) i skupienie się na przeszłości (wsteczność). Reforma powinna przeorientować uczelnie – skierować je ku otoczeniu społeczno-gospodarczemu i ku przyszłości, aby stały się – w znacznie większym niż obecnie stopniu – generatorami innowacji technologicznych i dostarczycielami wiedzy dla kreatorów polityk publicznych. (...) Uniwersytet przyszłości musi mieć dużą zdolność adaptacji do nieuchronnie zachodzących zmian: społecznych, technologicznych i ekonomicznych. Zdolność adaptacyjna powinna być »wbudowana« zarówno w rozwiązania ustrojowe, odnoszące się do zarządzania uczelnią (*academic governance*), w tym do organów i ich kompetencji, jak i do organizacji”²⁵.

Bibliografia

- IV Kongres TNOiK, http://www.tnoik.org/index.php?option=com_content&view=article&id=152&Itemid=41 (dostęp: 21.12.2019).
- Bennis W., Nanus B., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Collins Business Essentials Publisher, 1985.

²² Preambuła Ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

²³ Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka – koniec utopii?*, WN PWN, Warszawa 2016.

²⁴ A. Ostrowski, *Uniwersytet jako przestrzeń konfliktu wiedzy i informacji. Przyczynek do analizy posttradycyjnego systemu eksperckiego*, w: *Marketing w szkole wyższej*, G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013.

²⁵ A. Radwan, *op.cit.*, s. 13, 21.

- Deloitte, *Pierwsze kroki na rynku pracy 2018*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html> (dostęp: 21.12.2019).
- Gierszewska G. (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie N.0. Droga do przyszłości*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2020.
- Gruchoła M., *Pokolenie Alpha – nowy wymiar tożsamości?*, „Rozprawy Społeczne” 2016, nr 3.
- Izdębski H. (red.), *Propozycja założeń do ustawy regulującej system szkolnictwa wyższego*, Wydawnictwo SWPS, Warszawa 2017.
- Kamińska A., *Polityka informacyjna uczelni publicznej – ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2018.
- Klincewicz K., *Zarządzanie technologiami – perspektywa organizacji-użytkownika*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, K. Klincewicz (red.), Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2016.
- Kliombka-Jarzyna J., Kuba M., Stankiewicz A., Staszewska E., Woszczyk P., Wiktorowicz J., Warwas I., *Pokolenia – co się zmienia?* Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- Księga marki Politechniki Warszawskiej*, file:///C:/Users/Dyrektor/Downloads/KSI%20POLITECHNIKI%20WARSZAWSKIEJ.pdf (dostęp: 21.12.2019).
- Kuhn T., *Struktura rewolucji naukowych*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa 2009.
- Kwiek M. (red.), *Projekt założeń do ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2016.
- Leadership, *Definicja pokolenia „Alfa”. Kto, ile i jak? czyli charakterystyka demograficzna*, <https://leadership.com.pl/wp-content/uploads/2019/06/Raport-pokolenie-Alfa.pdf> (dostęp: 21.12.2019).
- Motywacja pokoleń – co napędza do pracy osoby z generacji baby boomers, X i Y?*, seria „HR Leader. Skuteczne metody zarządzania personelem”, Wiedza i Praktyka, Warszawa 2019.
- Orlen S.A., *Gospodarka 4.0*, Warszawa 2017.
- Ostrowski A., *Uniwersytet jako przestrzeń konfliktu wiedzy i informacji. Przyczynek do analizy posttradycyjnego systemu eksperckiego*, w: *Marketing w szkole wyższej*, G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2013.
- Radwan A. (red.), *Plus ratio quam vis consuetudinis. Reforma nauki i akademii w Ustawie 2.0*, Wydawnictwo Instytutu Allerhanda, Kraków 2017.
- Ratniczyn K., *Jak nowe technologie zmieniają biznes*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016.
- Sarnowska J., *Co motywuje do pracy pokolenia X, Y i Z?*, Centrum Prasowe SWPS, Warszawa 2018.
- Schwab K., *Czwarta rewolucja przemysłowa*, Studio Emka, Warszawa 2018.
- Sułkowski Ł., *Kultura akademicka – koniec utopii?*, WN PWN, Warszawa 2016.
- Światowa deklaracja UNESCO „Szkolnictwo wyższe w XXI wieku: od wizji do działania”*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 14, s. 5–18.
- Trzcieliński S., *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
- UNESCO, *Recommendation on the Development of Adult Education*, Nairobi 1976.
- Zarządzanie 4.0 – naukowe zarządzanie w awangardzie rozwoju Polski od 100 lat*, file:///C:/Users/Dyrektor/Downloads/zaproszenie_FINAL4.pdf (dostęp: 21.12.2019).
- Zawiła-Niedźwiecki J., *Wpływ nowych technologii na rozwój cywilizacyjny, ekonomię i zarządzanie*, „Biuletyn PTE” 2019, nr 4.

2.8

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Aleksandra Mikła*

Aurelia Domaradzka**

Znaczenie kwalifikacji menedżerów HR – praktyki stosowane w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych

Streszczenie

Kadra menedżerska działu HR ma za zadanie wspierać organizację w realizowaniu strategii, a przez to uczestniczyć w osiągnięciu sukcesu oraz konkurencyjnej pozycji na rynku. Rola ta jest z całą pewnością trudniejsza w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, w których należy się wykazać szczególnymi kwalifikacjami pozwalającymi na działanie w wielokulturowym środowisku. Celem rozdziału jest diagnoza znaczenia wybranych kwalifikacji menedżerów działów HR na podstawie przeprowadzonej analizy dotychczasowych opracowań i wyników badań empirycznych dotyczących tematyki kwalifikacji kadry menedżerskiej. Zdaniem Auterek w niewystarczającym stopniu zbadane zostały aktualne kwalifikacje menedżerów HR w polskich jednostkach przedsiębiorstw międzynarodowych. W związku z tym przeprowadzono badania ankietowe na

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-6134-2504

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-8713-4471

menedżerach HR z 52 polskich oddziałów międzynarodowych korporacji. W rozdziale przedstawiono wyniki oraz wnioski z badań.

Słowa kluczowe: kwalifikacje, kompetencje, menedżer HR, przedsiębiorstwa międzynarodowe w Polsce

The Importance of HR Managers' Competences – Practices Used in Polish Branches of International Corporations

Abstract

The managerial staff of the HR department is designed to support organizations in implementing strategies and in achieving a competitive position on the market. This role is more difficult in the case of international enterprises, where special competences should be held to work in a multicultural environment. The main subject of interest and the goal of the article is to diagnose the importance of selected HR managers' competences. Based on the analysis of previous studies and results of empirical research, the current competences of HR managers in Polish units of international enterprises have not been sufficiently studied. In connection with the above, surveys were conducted on HR managers from 52 Polish branches of international corporations. The article presents the results and conclusions of the above-mentioned studies.

Keywords: competences, competencies, HR manager, international companies in Poland

Wprowadzenie

Działania podejmowane w obszarze strategicznym zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) mają na celu wspieranie organizacji w osiągnięciu wysokiego poziomu skuteczności i efektywności w zakresie celów i strategii. Rola ta jest trudniejsza w przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych, w których oprócz znajomości rozmaitych narzędzi i procesów HR należy się wykazać znajomością także kultury danego kraju, otoczenia rynkowego oraz mentalności pracowników¹. Autorki dostrzegły lukę badawczą polegającą na braku identyfikacji kluczowych kwalifikacji polskich menedżerów działu HR pracujących w międzynarodowym środowisku. Główny problem badawczy został sfor-

¹ A. Raczek, *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2016, nr 22, s. 168.

mułowany w następujący sposób: Jakie kwalifikacje kadry menedżerskiej są istotne ze względu na podejmowane działania w zakresie ZZL? Zasadniczym przedmiotem zainteresowań w niniejszym rozdziale są kwalifikacje ważne z punktu widzenia realizacji funkcji personalnej. W tym kontekście głównym celem opracowania jest diagnoza znaczenia wybranych kwalifikacji menedżerów działów HR w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Zaprezentowane zostały wyniki własnych badań pilotażowych, przeprowadzonych na 52 przedsiębiorstwach zagranicznych, posiadających polskie jednostki. Na wstępie Autorki wyjaśniły przyjęte założenia terminologiczne i koncepcyjne dotyczące kwalifikacji oraz roli kadry menedżerskiej i jej kwalifikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL), które przyjęto w przeprowadzonych badaniach pilotażowych. W kolejnych podrozdziałach opisane zostały metodyka oraz wyniki przeprowadzonych badań empirycznych. Natomiast ostatnią część stanowią podsumowanie i wnioski końcowe.

Przyjęte założenia terminologiczne i koncepcyjne dotyczące kwalifikacji

Przegląd literatury z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pokazuje wiele definicji dotyczących kwalifikacji, a tym samym rozróżnienie pojęcia kwalifikacji od pojęcia kompetencji, które w praktyce przyjęło się stosować zamiennie². Różnorodność wynika z perspektywy naukowej przyjętej przez danego badacza. W związku z ograniczeniami niniejszego rozdziału nie sposób wymienić wszystkich pojawiających się w literaturze perspektyw³. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że kompetencje to umiejętności, wiedza, cechy osobiste oraz zachowania potrzebne do skutecznego wykonywania powierzonej pracy, nierozzerwalnie wiążące się z działaniem w określonej sytuacji. Natomiast kwalifikacje to potencjalna zdolność do funkcjonowania w danych warunkach. A zatem kwalifikacje sprawiają, że pracownik jest zdolny do wykonywania powierzonych zadań, a kompetencje stanowią, że te zadania zostały wykonane w oczekiwany sposób. Oznacza to, że zanim pracownik będzie miał oczekiwane kompetencje na wymaganym poziomie, najpierw musi przejawiać określony rodzaj i poziom kwalifikacji⁴.

² M. Stor, A. Suchodolski, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa Polskie i zagraniczne w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173), s. 101.

³ Zob. przegląd dokonany przez: J. Orczyk, *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3–4; C. Rowe, *Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development*, „Industrial and Commercial Training” 1995, vol. 27, s. 11; M. Stor, T. Kupczyk, *Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices*, „Journal of Intercultural Management” 2015, vol. 7, no. 2; T. Teodorescu, *Competence versus Competency. What is the Difference?*, „Performance Improvement” 2006, vol. 45, no. 10.

⁴ M. Stor, *Managerial Capital as a Source of Company's Competitive Advantage*, w: *Success in Human Resources Management. Diversity in Human Capital Management – Approaches, Methods, Tools. Economic and*

Kolejnym zagadnieniem teoretycznym koniecznym do poruszenia są kwalifikacje kluczowe, oznaczające te, które ze względu na zdefiniowane powody są najważniejsze dla organizacji, stanowiska pracy bądź samego pracownika. P. Drucker w sposób celny i lapidarny definiuje kluczowe kwalifikacje organizacji jako to, do czego dane przedsiębiorstwo jest uwarunkowane, aby wykonywać najlepiej. W odniesieniu do pracownika termin ten dotyczy najistotniejszych i wyróżniających cech osobowych. Warto również zaznaczyć, że bardzo wysoki poziom kwalifikacji kluczowych oraz niższy poziom pozostałych kwalifikacji o drugorzędym znaczeniu są dla organizacji korzystniejsze niż średni poziom wszystkich oczekiwanych kwalifikacji⁵.

W związku z dużym znaczeniem kwalifikacji pracowniczych dla organizacji⁶ w kolejnej części bliżej omówiono to zagadnienie. Pracownicy są niewątpliwie jednym z kluczowych komponentów organizacji, a ich kwalifikacje potrafią być nieocenione. K. Obłój twierdzi, że każda firma jest ostatecznie skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników⁷. W tym kontekście szczególną uwagę poświęcono grupie pracowników, jaką stanowią menedżerowie działów HR.

Rola kadry menedżerskiej i jej kwalifikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Dostrzeżenie roli i znaczenia kadry menedżerskiej w zarządzaniu zasobami ludzkimi, której działanie w swoich założeniach ma wspierać organizację w realizowaniu jej celów, strategii i zadań, a co za tym idzie – osiągnięciu sukcesu i konkurencyjnej pozycji rynkowej⁸, jest kluczowe. W strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi (SZZL) pracownicy postrzegani są jako zasób organizacji, wymagają ochrony przed eksploatacją oraz inwestycji w ich rozwój⁹. W ujęciu tym zasoby ludzkie traktowane są jako czynnik trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁰.

Managerial Issues, "Research Papers of Wrocław University of Economics" 2014, no. 349, M. Stor, T. Listwan (red.), s. 15.

⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 21.

⁶ *Ibidem*, s. 23.

⁷ K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 127.

⁸ M. Stor, A. Suchodolski, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173), s. 100.

⁹ E. Matuska, *Zarządzanie kompetencjami jako strategia oparta na wartości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni” 2016, nr 22 (Zarządzanie 1), s. 199.

¹⁰ M. Stor, *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.

W zależności od specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa, jego systemu zarządzania personelem, jak i samych ludzi, zarządzanie kwalifikacjami znajduje wiele różnych zastosowań. Cele mogą być ogólne lub szczegółowe, mogą w większym stopniu wykazywać zorientowanie na biznes lub na kapitał ludzki, mogą także mieć charakter organizacyjny bądź indywidualny. Głównym celem zarządzania kwalifikacjami jest jednak wspieranie i umożliwianie przedsiębiorstwu uzyskiwania powodzenia, osiągnięcia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz przygotowanie organizacji na zmiany i funkcjonowanie w turbulentnym otoczeniu. Kwalifikacje stanowią bowiem podstawę zarówno horyzontalnej integracji kluczowych działań ZZL, takich jak: dobór, ocena pracownicza, szkolenia, rozwój kariery, wynagrodzenie, jak i bazę dla wertykalnej integracji tych działań choćby ze strategią i wartościami organizacji, procesami biznesowymi czy wynikami podejmowanego działania¹¹.

Zważywszy na fakt, że pojęcie kwalifikacji zostało już zdefiniowane na potrzeby niniejszego opracowania oraz została wyjaśniona zasadność zarządzania kwalifikacjami, można przejść do podsumowania. Ogólny wniosek wyłaniający się z dyskusji przedstawionej w niniejszym rozdziale jest taki, że wszystkie działania podejmowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi opartym na kwalifikacjach mają na celu wspieranie organizacji w osiąganiu wysokiego poziomu skuteczności i efektywności w zakresie celów, strategii i zadań wykonywanych na różnych poziomach organizacyjnych. W praktyce oczekuje się, że dobre wyniki na niższych poziomach organizacyjnych będą wносить wkład do wyników uzyskiwanych na wyższych poziomach. Należy podkreślić, że strategię zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kwalifikacjach, jak i samo zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kwalifikacjach, stanowią część większego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Jest to jednak część o fundamentalnym znaczeniu, determinuje ona nie tylko sukces wszelkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo i wewnątrz przedsiębiorstwa, ale też stanowi o tym, czy w ogóle jakiegokolwiek działanie może być podjęte. W tym ujęciu kluczową rolę stanowią osoby odpowiedzialne za działalność działów HR, czyli wspomniani wcześniej menedżerowie. W podsumowaniu rozważań dotyczących znaczenia kwalifikacji menedżerów pracujących w firmach międzynarodowych warto wskazać również najczęściej pojawiające się problemy, czyli niedopasowanie kwalifikacji kandydata do pożądaných warunków stanowiska pracy, brak odpowiednich kandydatów na stanowiska kierownicze na rynku pracy oraz niedobór wykwalifikowanej kadry¹².

¹¹ M. Stor, A. Suchodolski, *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL...*, op.cit., s. 102.

¹² S. Przytuła, *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, w: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 132.

Przegląd dotychczasowych badań empirycznych dotyczących kwalifikacji kadry menedżerskiej

W latach 2004–2007 T. Listwan wraz ze swoim zespołem przeprowadził badania na 80 celowo dobranych przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce. Podmiotem szczególnego zainteresowania była kadra menedżerska¹³. Wyniki badań pokazały najbardziej pożądane kwalifikacje na stanowiskach menedżerskich¹⁴:

- 1) najwyższego szczebla
 - wiedza (wiedza zarządcza, znajomość języków obcych, doświadczenie kierownicze i wyższe wykształcenie),
 - umiejętności (zdolność myślenia holistycznego, elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych, świadomość strategii międzynarodowej, przywództwo oraz zarządzanie globalne),
 - cechy psychologiczne (odporność na stres i sprawność intelektualna),
- 2) średniego szczebla kierowniczego
 - wiedza (wyższe wykształcenie, wiedza zarządcza i prawna),
 - umiejętności (rozwiązywanie konfliktów, komunikowanie się, otwartość na inne wzorce kulturowe i zarządzania),
 - cechy psychologiczne (odporność na stres),
- 3) najniższego szczebla kierowniczego
 - sumienność,
 - elastyczność w podejmowaniu ról kierowniczych,
 - sprawność intelektualna, wiedza zarządcza i prawna,
 - otwartość na nowe doświadczenia, w tym także na nowe wzorce kulturowe,
 - gotowość do ciągłej nauki oraz komunikowanie się.

Natomiast A. Rakowska i A. Sitko-Lutek w badaniach przeprowadzonych w 2016 r. w Hiszpanii (Uniwersytet w Alicante) oraz w Tajlandii (Kasetsart University w Bangkoku) wykazały, że w opinii ekspertów hiszpańskich i tajskich najważniejszymi kompetencjami są te związane z doświadczeniem zawodowym, formalne wykształcenie oraz umiejętność uczenia się. Relatywnie duże znaczenie mają również elastyczność oraz budowanie relacji¹⁵.

¹³ T. Listwan, *Wprowadzenie*, w: *ibidem*, s. 15.

¹⁴ S. Przytuła, *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, w: *ibidem*, s. 112.

¹⁵ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Dylematy zarządzania kadrami w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 180.

Powyższe listy warto uzupełnić także o dane z raportu World Economic Forum, w którym w 2016 r. stwierdzono, że w ciągu następnych pięciu lat zmieni się ponad jedna trzecia umiejętności (35%), które są ważne dla dzisiejszych działań HR¹⁶. Według Raportu *Future of Work* najbardziej pożądane umiejętności 2015 r. to: kompleksowe rozwiązywanie problemów, koordynacja działań, zarządzanie ludźmi, krytyczne myślenie, negocjacje, kontrola jakości, zorientowanie na serwis, ocena i podejmowanie decyzji, aktywne słuchanie oraz kreatywność. Według prognoz na rok 2020 kluczowe będą następujące kwalifikacje: kompleksowe rozwiązywanie problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi, koordynacja działań, inteligencja emocjonalna, ocena i podejmowanie decyzji, zorientowanie na serwis, negocjacje i elastyczność poznawcza¹⁷.

Dzięki przeprowadzeniu powyższych badań literaturowych możliwe było dostrzeżenie znacznego dorobku naukowego w obszarze kwalifikacji, jednak Autorki zidentyfikowały także lukę badawczą polegającą na braku identyfikacji kluczowych kwalifikacji polskich menedżerów HR pracujących w międzynarodowym środowisku.

Metodyka przeprowadzonych badań empirycznych

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań pilotażowych przeprowadzonych w Polsce w latach 2018–2019, dotyczące istotnych kwalifikacji kadry menedżerskiej działów HR.

Populację badanych organizacji stanowiły 52 przedsiębiorstwa zagraniczne, które posiadają polskie jednostki. Wśród badanych przedsiębiorstw największy odsetek stanowiły przedsiębiorstwa pochodzące z USA (15) oraz Niemiec (14). Pozostałe przedsiębiorstwa pochodziły z Francji (5) oraz Korei Południowej (3), a także Austrii, Finlandii, Hiszpanii, Szwecji (po 2) oraz Belgii, Czech, Indii, Szwajcarii, Syrii, Wielkiej Brytanii i Włoch (po 1). Łącznie badana populacja reprezentowała każdy z sektorów gospodarki według następującego rozkładu: przemysł (23 przedsiębiorstwa), usługi niefinansowe (13), usługi finansowe (9), handel (7), produkcja (4), przy czym cztery przedsiębiorstwa działają w dwóch sektorach równocześnie.

Jako narzędzia badawcze wykorzystano ankietę w formie papierowej i elektronicznej. Ankieta była skierowana do kadry menedżerskiej wybranych przedsiębiorstw. Zastosowano następujące kryteria doboru celowego: terytorialne – badane zagraniczne przedsiębiorstwa musiały posiadać polskie jednostki oraz przedmiotowe – w badanych jednostkach konieczne było wyodrębnienie subfunkcjonalnych obszarów ZZL.

¹⁶ R. Trzaska, *Od przemysłu 4.0 po najbardziej pożądane kompetencje inżynierskie*, „Industrial Monitor. Produkcja i Utrzymanie Ruchu” 2018, nr 4(33), s. 9.

¹⁷ *Future of Jobs Report*, 2016.

Główny problem badawczy, do którego nawiązuje treść niniejszego opracowania, został sformułowany w następujący sposób: *Jakie kwalifikacje kadry menedżerskiej są istotne ze względu na podejmowane działania w zakresie ZZL?*

Na podstawie literatury oraz analizy dotychczasowych badań wyodrębniono sześć kluczowych kwalifikacji, które poddano ocenie podczas przeprowadzania badania. Należą do nich:

- 1) wiedza biznesowa,
- 2) zarządzanie strategiczne,
- 3) odpowiedzialność, rzetelność, wiarygodność,
- 4) umiejętności z zakresu ZZL,
- 5) korzystanie z systemu informacji personalnej,
- 6) znajomość języków obcych.

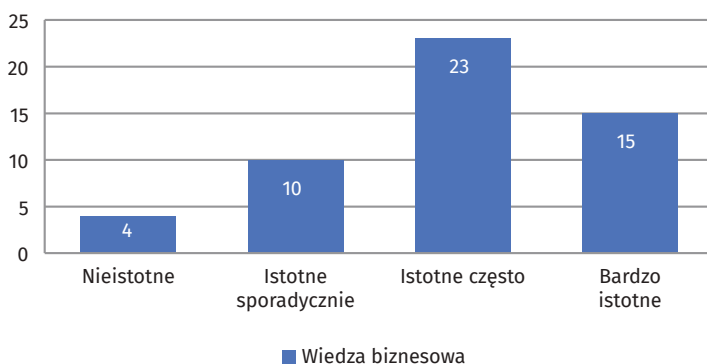
Zgromadzone dane empiryczne analizowano przy zastosowaniu statystyki opisowej.

Uzyskane wyniki badań empirycznych

Ankieta skierowana do menedżerów HR w polskich jednostkach korporacji międzynarodowych miała na celu pozyskanie opinii i oceny respondentów na temat istotności sześciu kluczowych wybranych do badania kwalifikacji. Po zebraniu oraz opracowaniu wyników dane zaprezentowano na rysunkach 2.8.1–6.

Rysunek 2.8.1.

Ocena istotności wiedzy biznesowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

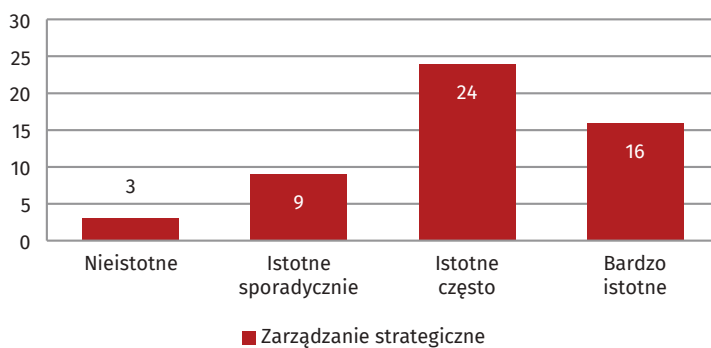
Pierwszą z omawianych kwalifikacji jest wiedza biznesowa, która została zdefiniowana jako znajomość branży i sektora danego przedsiębiorstwa oraz posiadanie

wykształcenia kierunkowego z zakresu zarządzania. Według większości respondentów (48) wiedza biznesowa jest istotną kwalifikacją, którą powinni mieć menedżerowie HR. Przy czym najwięcej, 23 osoby, udzieliły odpowiedzi, że jest ona istotna często.

Kolejną wyodrębnioną kwalifikacją jest umiejętność zarządzania strategicznego. Oznacza ona zdolność do postrzegania przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasu. Podobnie jak w przypadku wiedzy biznesowej większość (49) respondentów uznało tę kwalifikację za istotną, z czego najwięcej (24) wskazało, że jest ona istotna często lub bardzo (16). Jedynie dziewięcioro badanych wskazało odpowiedź „istotne sporadycznie”, a troje – „nieistotne”.

Rysunek 2.8.2.

Ocena istotności umiejętności zarządzania strategicznie

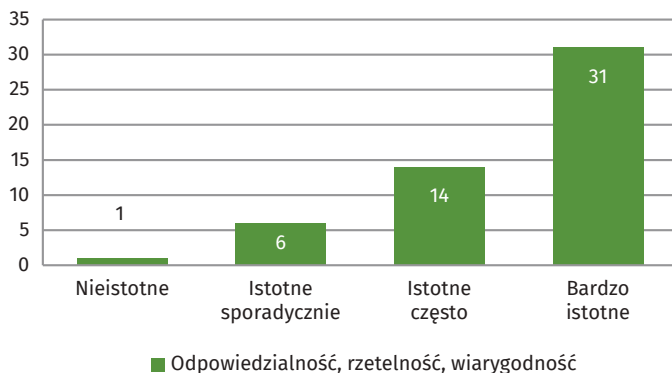


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Trzecią spośród omawianych kwalifikacji były odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność, czyli posiadanie zespołu cech budujących dobry wizerunek menedżera. Odpowiedzialność rozumiana jest jako sumienne zobowiązanie się do odpowiadania za powierzone zadania i procesy. Rzetelność postrzega się jako cechę charakteru świadcząca o precyzyjności, dokładności i poprawności wykonywanych zadań. Natomiast wiarygodność zdefiniowano jako cechę tego, co prawdziwe. Prawie wszyscy respondenci (51) uznali ten zestaw kwalifikacji jako istotny, a co znamienne, większość z nich (31) wskazała, że wymienione cechy są istotne bardzo. Tylko jeden respondent wskazał odpowiedź „nieistotne”, a sześciu uznało, że odpowiedzialność, rzetelność i wiarygodność istotne są sporadycznie.

Rysunek 2.8.3.

Ocena istotności odpowiedzialności, rzetelności i wiarygodności

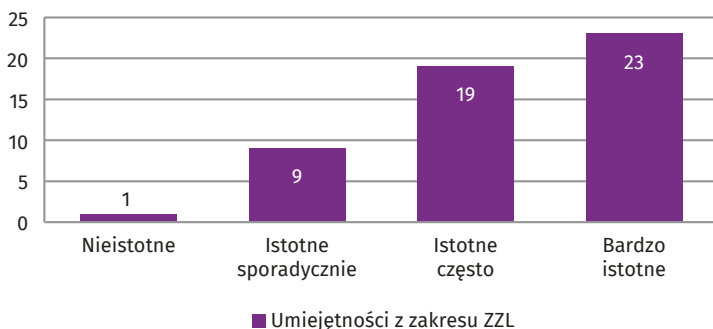


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Następną kwalifikację stanowiły umiejętności z zakresu ZZZ zdefiniowane jako zdolność do wykorzystywania wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi do opisu i analizowania przyczyn oraz przebiegu procesów i zjawisk społecznych w organizacji, a także umiejętność formułowania własnych opinii na temat stosowanych rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi. Według większości respondentów (51) umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są istotne. Większość z nich (42) wskazała, że te kwalifikacje są istotne bardzo lub często. Tylko jeden respondent wskazał odpowiedź „nieistotne”.

Rysunek 2.8.4.

Ocena istotności umiejętności z zakresu ZZZ

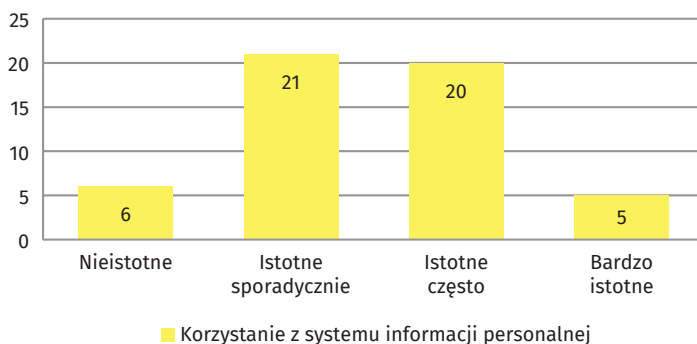


Źródło: wyniki własnych badań empirycznych.

Umiejętność korzystania z systemu informacji personalnej oznacza sprawne poruszanie się oraz poprawne obsługiwanie bazy danych przedsiębiorstwa. W tym przypadku respondenci również stwierdzili, że jest to istotna kwalifikacja menedżerów HR (46), jednak nie jest ona istotna bardzo (5), a jedynie sporadycznie (21) lub często (20). Sześciu respondentów uważało, że umiejętność korzystania z systemu informacji personalnej nie jest istotna wcale.

Rysunek 2.8.5.

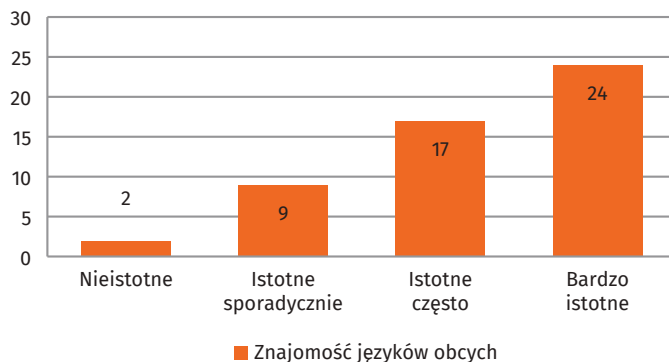
Ocena istotności umiejętności korzystania z systemu informacji personalnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Rysunek 2.8.6.

Ocena istotności znajomości języków obcych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Ostatnią z omawianych kwalifikacji stanowi znajomość języków obcych, która oznacza możliwość posługiwania się, czyli sprawnego komunikowania się w obcym języku (najczęściej w macierzystym języku korporacji zagranicznej lub powszechnie

obowiązującym języku angielskim). Znacząca większość (50) respondentów uznała znajomość języków obcych jako istotną kwalifikację, z czego najwięcej (24) jako bardzo istotną, a nieco mniej (17) jako istotną często.

Respondenci mieli również możliwość wskazania innych kwalifikacji oraz dokonania oceny ich istotności, jednak podczas badania nie pojawiło się żadne dodatkowe wskazanie. Może to świadczyć o tym, że wyodrębnione na podstawie przeglądu literatury oraz analizy dotychczasowych badań kwalifikacje stanowią podstawowy kanon kwalifikacji międzynarodowych menedżerów HR.

Podsumowanie i wnioski końcowe

W rezultacie podjętych rozważań i zaprezentowanych wyników badań potwierdzono istotność wyodrębnionych kwalifikacji kadry menedżerskiej w zakresie ZZL, a tym samym zrealizowano cel niniejszego rozdziału. Ponadto udało się też zidentyfikować pewne różnice między opisanymi kwalifikacjami. Z powodu zastosowanej skali nie było możliwości ustawienia wybranych kwalifikacji w sposób hierarchiczny. Kolejnym ograniczeniem jest brak uprawnienia do rozszerzenia ich na całość populacji ze względu choćby na dobór, strukturę czy liczebność próby badawczej. Pomimo wskazanych ograniczeń przeprowadzone badania mają walor poznawczy. Należy po raz kolejny podkreślić, że problematyka kwalifikacji menedżerskich oraz ich istotności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wzbudza niesłabnące zainteresowanie. Należy też przyjąć, że w kontekście zmian dotyczących ZZL, a także postępującej internacjonalizacji przedsiębiorstw, zwiększającej się wielokulturowości zasobów ludzkich oraz intensyfikujących się procesów globalizacyjnych zainteresowanie prezentowaną tematyką w dalszym ciągu będzie wzrastać. Dlatego też rekomenduje się dalszą eksplorację empiryczną oraz kontynuowanie rozpoczętych badań. Dzięki temu możliwe będzie zarówno wzbogacenie wiedzy naukowej, jak i sformułowanie użytecznych wskazówek dla praktyki gospodarczej przedsiębiorstw.

Bibliografia

Future of Jobs Report, 2016.

Listwan T., *Wprowadzenie*; w: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

Matuska E., *Zarządzanie kompetencjami jako strategia oparta na wartości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. E. Kwiatkowskiego w Gdyni” 2016, nr 22 (Zarządzanie 1).

- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Orczyk J., *Wokół pojęć kwalifikacji i kompetencji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009.
- Przytuła S., *Dobór pracowników na stanowiska kierownicze*, w: *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Raczek A., *Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie” 2016, nr 22.
- Rakowska A, Sitko-Lutek A., *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrą. Dylematy zarządzania kadrą w organizacjach krajowych i międzynarodowych. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429.
- Rowe C., *Clarifying the Use of Competence and Competency Models in Recruitment, Assessment and Staff Development*, “Industrial and Commercial Training” 1995, vol. 27.
- Stor M., *Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrą. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne*, M. Stor, T. Listwan (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 349.
- Stor M., *Managerial Capital as a Source of Company's Competitive Advantage*, w: *Success in Human Resources Management. Diversity in Human Capital Management – Approaches, Methods, Tools. Economic and Managerial Issues*, M. Stor, T. Listwan (red.), “Research Papers of Wrocław University of Economics” 2014, no 349.
- Stor M., Kupczyk T., *Differences in Competency Management – Comparative Analysis between Polish, Spanish, and Austrian Business Practices*, “Journal of Intercultural Management” 2015, vol. 7, no. 2.
- Stor M., Suchodolski A., *Kompetencje kadry menedżerskiej w obszarze ZZL z perspektywy wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa polskie i zagraniczne w Polsce*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 3(173).
- Teodorescu T., *Competence versus Competency. What is the Difference?*, “Performance Improvement” 2006, vol. 45, no. 10.
- Trzaska R., *Od przemysłu 4.0 po najbardziej pożądane kompetencje inżynierskie*, „Industrial Monitor. Produkcja i Utrzymanie Ruchu” 2018, nr 4/ (33).

2.9

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Elżbieta Kowalczyk*

Nowe wyzwania dla zarządzania karierą opartego na marce osobistej pracownika¹

Streszczenie

Rozdział ma charakter teoretyczno-empiryczny i poświęcony jest zagadnieniom dotyczącym marki osobistej pracowników, która jest podstawą nowego podejścia do zarządzania karierą. W części teoretycznej ukazano zagadnienia związane z marką osobistą i pracodawcy oraz ze współpracą pomiędzy nimi w ramach koncepcji co-brandingu. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań empirycznych – jakościowych oraz ilościowych. Wykorzystano w nich kwestionariusz autorski oceny marki osobistej oraz kwestionariusz Berthona, Ewinga i Hah do pomiaru marki pracodawcy. W analizach służących weryfikacji hipotez badawczych ustalono m.in. istotny statystycznie związek pomiędzy marką osobistą a marką obecnego i pożądanego pracodawcy, wiekiem oraz doświadczeniem zawodowym pracowników wiedzy.

Słowa kluczowe: marka osobista, marka pracodawcy, *co-branding* w HR, kariera, pracownicy wiedzy

* Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, ORCID: 0000-0003-4611-2246

¹ Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr projektu 004/RID/2018/19, kwota finansowania 3 000 000 PLN.

New Challenges for the Career Management Based on the Employee's Personal Brand

Abstract

The paper is theoretical and empirical and is devoted to problems related with employee's personal brand, which are the basis for a new approach to career management. In the theoretical part of the article the author focuses on issues related to the personal and employer's brands, afterwards she discusses the concept of co-branding. In the empirical part of the elaboration the author presents her findings of qualitative and quantitative studies. In research were used two tools; the author's own survey to measure the strength of a personal brand and the Berthon, Ewing, and Hah questionnaire to assess employer brand attractiveness. The statistical analyzes confirmed the significant correlations between personal brand, current and prospective employer brands, age and professional experience of knowledge workers.

Keywords: personal brand, employer brand, co-branding in HR, career, knowledge workers

Wprowadzenie

Podjęta tematyka rodzi dylemat zmuszający do odpowiedzi na pytanie: Czy zajmując się zagadnieniem marki osobistej i pracodawcy, bardziej porusza się zagadnienia związane z PR-em czy HR-em? W dobie cyfryzacji, wzrostu roli świadomości pracowników i dążenia ku zrównoważonemu rozwojowi kariery nie sposób jednak funkcjonować w obszarze HR-u bez dobrego PR-u. Czynniki te spowodowały, że zarówno pracownicy, jak i pracodawcy, podejmując decyzje o wzajemnej współpracy, działają na podstawie przemyślanych założeń strategicznych i planów dotyczących kariery, rozwoju, budowy pozycji na tle konkurencji. Budowanie własnej marki jest dla wielu osób nową jakością w ich zawodowym funkcjonowaniu i zmusza je do przewartościowania myślenia o sobie oraz do autopromocji. Wymaga to wiary we własne kompetencje i szukania sposobu komunikowania o nich interesariuszom – klientom, pracodawcom, konkurentom. Pracownicy nim jednak to zrobią, muszą dokonać samooceny i zastanowić się nad popytem na ich ofertę. Z kolei organizacje budujące markę pracodawcy mają szansę na pozyskanie wysoko kompetentnych pracowników, do których zaliczają się pracownicy wiedzy. Obie strony mogą zyskać, wybierając odpowiedniego koalicjanta, a ideę tę oddaje koncepcja co-brandingu.

Celem opracowania jest ukazanie roli, jaką odgrywa w nowym sposobie myślenia o karierze relacja pomiędzy marką osobistą pracowników wiedzy a marką pracodawcy

oraz innymi ich charakterystykami. Postawiony cel Autorka realizuje z wykorzystaniem studiów literaturowych oraz własnych badań empirycznych. Uzyskane wyniki mają także wartości aplikacyjne i wzbogacają dominujące w tej tematyce podejście praktyczne o ustalenia naukowe.

Podłoże teoretyczne

Marką nazywamy unikatowe znaki, symbole, słowa lub ich kombinację wykorzystywane do kreowania wizerunku odróżniającego produkt w oczach klientów i pozwalającego zaistnieć na tle oferty konkurencyjnej. Powstały obraz wiąże się z wiarygodnością, jakością i satysfakcją klienta korzystającego z produktu. By móc stworzyć wizerunek marki, należy zadbać o świadomość jej istnienia, rozpoznawalność, mocne i charakterystyczne skojarzenia z nią². Mają ją nie tylko przedsiębiorstwa i produkty, ale też regiony i miasta, i wreszcie poszczególne osoby³.

Marka osobista

Dyskusję na temat koncepcji marki osobistej (*personal brand* – PB) zapoczątkował pod koniec XX wieku T. Peters, który w artykule zatytułowanym *The Brand Called You* nawoływał do myślenia o sobie w kategoriach marki, analogicznej do marek produkcyjnych. Stwierdził, że każdy jest dyrektorem instytucji Ja, a w dzisiejszych czasach bez dobrego marketingu, związanego z kreowaniem marki osobistej, prowadzenie biznesu jest wręcz niemożliwe⁴. Staje się to szczególnie aktualne w dobie cyfryzacji, umożliwiającej prawie każdemu kreowanie siebie i komunikowanie o swoich poglądach, zachowaniach, stylu życia. Z czasem, zwłaszcza w działalności doradczej, pojawiła się szeroka oferta różnego typu usług mających na celu doskonalenie własnej marki i budowanie atrakcyjnego dla potencjalnych klientów wizerunku⁵. Markę budują menedżerowie, specjaliści różnych dziedzin (np. informatycy, lekarze, naukowcy, konsultanci, prawnicy, ale też rzemieślnicy), influencerzy (np. celebryci, blogerzy, youtuberzy), artyści.

² P. Zidar, M. Marič, *Personal Brand*, 34th International Conference on Organizational Science Development, Portorož 2015, s. 1351–1354.

³ K. Wojtaszczyk, F. Maszewski, *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne” 2014, nr 349, s. 454–462.

⁴ T. Peters, *The Brand Called You*, Fast Company, 1997.

⁵ K. Nessmann, *Personal Branding and the Role of Public Relations*, w: *Advances in Advertising Research. Cutting Edge International Research*, R. Terlutter, S. Diehl, S. Okazaki (eds.), Springer Gabler, Wiesbaden 2010, s. 377–395.

Ma ona swoje realne konsekwencje wyrażające się w osiągniętych dochodach, ciekawych propozycjach zawodowych, zasięgu wpływów i władzy. Staje się z dnia na dzień przymusem podsycanym lękiem marginalizacji własnej pozycji zawodowej czy społecznej⁶. Z punktu widzenia organizacji jest też ona jednym z jej cennych zasobów niematerialnych, często decyduje o konkurencyjności i możliwościach rozwoju organizacji⁷. Markę osobistą mają wszyscy, z tym że jej siła jest zróżnicowana, podobnie jak świadomość jej posiadania bywa odmienna. Jest ona jednak niezbędna, aby wyróżnić się na tle innych i skutecznie zarządzać własną karierą. P. Montoya, definiując markę osobistą, stwierdza, że precyzyjnie stymuluje ona i umożliwia jej odbiorcom świadomą ocenę wartości i standardów, którymi się właściciel marki kieruje. Inni autorzy (m.in. H. Rampersad, W. Runebjörk, J. Jakobsson) wspominają, że pozwala ona ocenić klientowi, kim się jest i co się robi dobrze, przejawia się w entuzjazmie, z jakim podchodzi się do zadań, jest nową nazwą na samoświadomość⁸. Opierając się na idei nauk o zarządzaniu i jakości, markę osobistą można zdefiniować jako wypadkową czterech warstw: (1) widocznych atrybutów (m.in. rodzaju oferty, jaką proponuje marka – często powielanej przez konkurencję), (2) korzyści funkcjonalnych (m.in. metod pracy, wiedzy i doświadczenia – świadczących o mistrzostwie w profesji) i (3) emocjonalnych (m.in. zaufania, radości, uspokojenia – bardzo odróżniająca od konkurencji i będąca podstawą wyboru marki) oraz (4) osobowości (określającą, kim się jest, jaki się ma sposób zachowania, obraz w otoczeniu – stanowiącą o niepowtarzalnym charakterze marki). Czerpią z niej wszyscy interesariusze (m.in. właściciel marki, pracodawcy, klienci, znajomi, rodzina); marką w tym przypadku jest rozpoznawalne w środowisku imię i nazwisko⁹. Budowaniem silnej marki powinny być zainteresowane różne strony, bo od niej zależy, jak rozwijać się będzie kariera i na ile jej właściciel jest wiarygodny w oczach potencjalnego klienta. Jest drogowskazem pozwalającym wybrać osobę i/lub organizację, której powierza się swoje zdrowie, wolność, edukację, styl.

Zdaniem Autorki o marce osobistej stanowią (1) cechy fizyczne, (2) kompetencje intra- i interpsychiczne oraz (3) merytoryczne, związane z wykonywaną profesją i karierą (rysunek 2.9.1). Podczas gdy wszystkie formy kompetencji są, w nawiązaniu do marki osobistej, wytłumaczalne, pierwszy element wydawać by się mógł mniej istotny. Wygląd fizyczny to jednak nie tylko „ładniejsze lub brzydsze opakowanie (nie) ciekawego wnętrza”, bowiem z badań empirycznych wynika, że uruchomiony za jego sprawą mecha-

⁶ Kaputa 2005 za: L.I. Labrecque, E. Markos, G.R. Milne, *Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications*, „Journal of Interactive Marketing” 2011, vol. 25, s. 37–50.

⁷ *Ibidem*, s. 454–462.

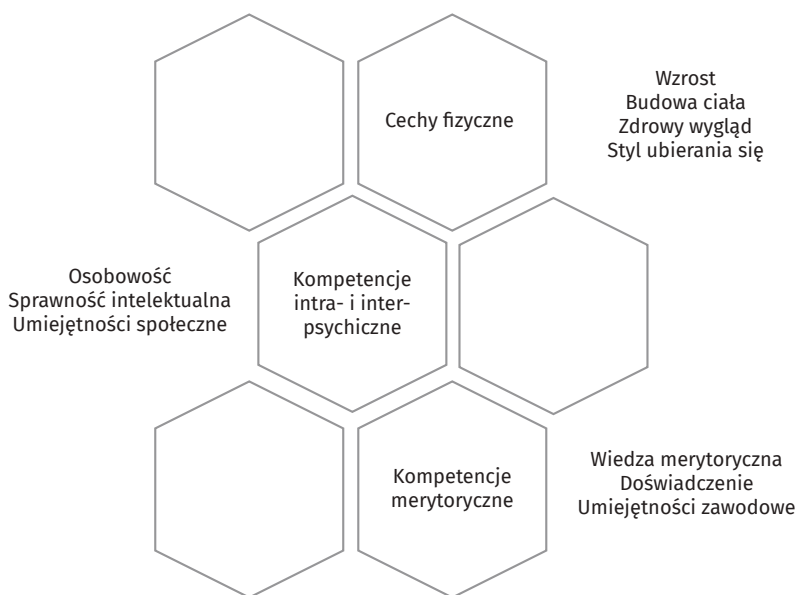
⁸ A. Elg, M. Engdahl, *Shape me Up!*, Halmstad University, 2013.

⁹ K. Wojtaszczyk, F. Maszewski, *op.cit.*, s. 454–462; A. Walczak-Skałeczka, *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016.

nizm aureoli stanowi podstawę do przypisywania ludziom dalszych, często opartych na stereotypach, charakterystycznych właściwości; służy do automatycznej oceny ich sprawności intelektualnej, zawodowej i jest niewątpliwie podstawą kreowania atrakcyjności interpersonalnej¹⁰. Na niektóre z elementów możemy czynnie wpływać, czasami wymaga to zaangażowania dużych środków finansowych, energii i czasu, inne są poza kontrolą jednostki. Wtedy szansą na silną markę jest skompensowanie braków poprzez uwypuklenie innych posiadanych walorów oraz opracowanie wiodącej (co nie oznacza wąskiej) specjalizacji, sprzyjającej ściślejszemu określeniu grupy docelowej, do której produkt jest kierowany¹¹. Ważne jest, aby stworzona marka osobista była zgodna z tożsamością jej właściciela i zawierała propozycję wartości osobistych (*personal value proposition* – PVP), o których może on z dumą komunikować otoczeniu – tworząc swój wizerunek¹².

Rysunek 2.9.1.

Ideogram marki osobistej



Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ Z. Nęcki, *Atrakcyjność wzajemna*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

¹¹ I.D.H. Shepherd, *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*, „Journal of Marketing Management” 2005, vol. 21, no. 5–6, s. 589–606.

¹² K. Wojtaszczyk, F. Maszewski, *op.cit.*, s. 454–462.

Niestety pokusą czasów cyfryzacji jest posiadanie wielu tożsamości i wielu przypisanych im marek dla zdywersyfikowanych odbiorców. Takie działania są jednak dysfunkcyjne, mogą ujawniać fałsz wynikający z odgrywania wielu, często pozostających w konflikcie, ról i stać się źródłem słabości¹³.

Zdaniem Autorki podstawą silnej marki osobistej jest autentyczność (bycie w zgodzie z sobą), etyczność (bycie w zgodzie z przyjętym w danym środowisku kodeksem) oraz spójność (poglądów, zachowań, emocji). Pierwszym krokiem do zbudowania marki (*personal branding*) jest samoświadomość, następnie edukacja, rozwój i samodoskonalenie, a w końcu komunikowanie się z otoczeniem. Z badań empirycznych wynika, że do najczęściej stosowanych metod służących dbałości o własną markę należą: wiedza specjalistyczna (60%), umiejętności komunikacji werbalnej (56%), atrakcyjne cv (48%), komunikacja pisemna (42%), ubiór (30%) oraz media społecznościowe (28%)¹⁴. Osoby o silnej marce częściej mają do czynienia z ofertami rekruterów proponujących im nową pracę i łączące się z nią wyzwania niż z koniecznością przeszukiwania ogłoszeń z ofertami o zatrudnieniu.

Marka pracodawcy

Z kolei marka pracodawcy (*employer brand* – EB) oraz jej kształtowanie (*employer branding*) definiowane są jako „celowa, długoterminowa strategia konkretnej firmy, służąca zarządzaniu świadomością i percepcją obecnych i potencjalnych pracowników oraz zainteresowanych jej działaniami interesariuszy”¹⁵. Służy ona odróżnieniu pracodawcy i ukazaniu jego atrakcyjności na tle konkurencji, co jest szczególnie cenne, gdy organizacje zmuszone są walczyć o utalentowanych, dobrze edukowanych pracowników wiedzy. Jak postuluje się już od początku XXI w. – bez umiejętnego przyciągnięcia i później zatrzymania kluczowych dla organizacji pracowników przeżycie na drapieżnym rynku jest bardzo trudne, a nawet niemożliwe¹⁶. Za markę pracodawcy możemy uznać sumę materialnych, funkcjonalnych i psychologicznych korzyści dostarczanych przez pracodawcę, umożliwiających identyfikowanie się z nim pracowników. W tworzeniu marki pracodawcy ważny jest system wartości, polityka i zachowania służące uatrakcyjnieniu, motywowaniu i retencji obecnych oraz potencjalnych pracowników¹⁷. Zatem strategia marketingowa HR-ów jest skierowana zarówno do wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

¹³ L.I. Labrecque, E. Markos, G.R. Milne, *op.cit.*, s. 37–50.

¹⁴ K. Wojtaszczyk, F. Maszewski, *op.cit.*, s. 454–462.

¹⁵ K. Backhaus, S. Tikoo, *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 5, s. 501–517.

¹⁶ M.M. Sutherland, D.G. Torricelli, R.F. Karg, *Employer-of-choice Branding for Knowledge Workers*, „South African Journal of Business Management” 2002, vol. 33, nr 4, s. 13–20.

¹⁷ K. Backhaus, S. Tikoo, *op.cit.*, s. 510–517.

Z badań terenowych prowadzonych przez E. Sokro wynika, że potencjalni pracownicy sektora bankowego za szczególnie cenne uznają jakość oferowanych przez organizację produktów/usług, możliwości kariery, podstawowe wartości oraz system wynagrodzeń. Natomiast największą zachętą do pozostania w niej przez kolejne pięć lat jest przekonanie, że jest to dobre miejsce do pracy oraz reputacja, jaką cieszy się organizacja w oczach opinii publicznej. Inne badania wskazują na szczególną rolę możliwości rozwoju, jakie daje pracodawca, bezpieczeństwa zatrudnienia oraz dobrego wizerunku¹⁸. Dla firmy ważne jest bowiem, by być pracodawcą pierwszego wyboru lub znaleźć się na krótkiej liście pożądanych firm. Marka pracodawcy jest rdzeniem zarówno budującym jego wizerunek (np. firmy dbającej o ekologię, stawiającej na rozwój, kontakty międzynarodowe) wpływający na jego atrakcyjność, jak i umożliwiającym identyfikację z nim, która w połączeniu z kulturą organizacyjną jest odpowiedzialna za lojalność i produktywność pracowników. W badaniach empirycznych zostało potwierdzone, że firma postrzegana jako atrakcyjna i w wysokim stopniu dopasowana do potrzeb, wartości i osobowości pracownika jest w stanie pozyskać i zatrzymać wielu wartościowych pracowników¹⁹. P. Berthon, M. Ewing i L.L. Hah, analizując, jakie korzyści są w odbiorze pracowników szczególnie cenne i wyróżniają markę tę na tle konkurencji, ustalili, że są to: wartości społeczne, możliwości rozwoju, ciekawa praca, możliwość wykorzystania posiadanych kompetencji oraz płaca i benefity.

W dzisiejszej dobie dla organizacji cenni są zwłaszcza pracownicy wiedzy, którzy za szczególnie istotne atrybuty przedsiębiorstwa uznali: reputację, kulturę organizacyjną, światłe przywództwo, sposób traktowania ludzi, szanse na rozwój kariery, uczenie się i pełne wykorzystanie ich potencjału, sensowność pracy oraz wynagrodzenia i benefity. Trudno nie zgodzić się ze zdaniem M. Johnsona, że ci pracownicy nie przychodzą do pracy tylko po to, by ją wykonać, a liczą na znacznie więcej – oczekują, że organizacja dostrzeże i wynagrodzi ich umiejętności²⁰.

Współpraca pomiędzy markami, czyli idea co-brandingu w zarządzaniu karierą

Można w tym miejscu postawić pytanie o efekty współpracy marki osobistej oraz marki organizacji, w imieniu której pracownik działa. Trudno między nimi wytyczyć ostrą linię demarkacyjną. Czy jednak sytuacja taka niesie za sobą zagrożenia (konflikt interesów), czy więcej można dostrzec zysków (wzajemne wzmocnienie marek)? Dzięki kontaktom

¹⁸ E. Sokro, *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*, „European Journal of Business and Management” 2012, vol. 4, www.iiste.org.

¹⁹ K. Backhaus, S. Tikoo, *op.cit.*, s. 510–517.

²⁰ M.M. Sutherland, D.G. Torricelli, R.F. Karg, *op.cit.*, s. 13–20.

z klientem pracownik oferuje usługi organizacji, ale to jego profesjonalizm jest oceniany w pierwszej kolejności. Gdy dobrze się wywiąże z zadania, buduje swoją pozycję na rynku zawodowym i może zostać przejęty przez konkurencję²¹. Uzmysławia to, dość paradoksalnie, że utalentowany pracownik może być postrzegany w kategoriach zagrożenia przez niepewnego swej pozycji pracodawcę, który w jego odejściu z organizacji widzi źródło utraty wiedzy lub sieci kontaktów. Pracodawca, opierając się na negatywnych mechanizmach retencji pracowników, będzie się koncentrował na działaniu osłabiającym jego markę osobistą, podważał jego autonomię, minimalizował wkład w sukces. Natomiast opierając się na mechanizmach pozytywnych, będzie dążył do wypracowania rozwiązań uatrakcyjniających organizację w oczach personelu, budował silną własną markę – jest to droga do osiągnięcia obopólnych korzyści ze współpracy. Pracownik nie zrezygnuje z pracy, która daje mu zadowolenie, z błahego powodu; zmiana jest stresująca i obciążona ryzykiem, dlatego różnica pomiędzy ofertą aktualnego a przyszłego pracodawcy musi być dostrzegalna i dotyczyć tych sfer, które w jego oczach są szczególnie istotne.

Potencjalne zyski ze współpracy pomiędzy marką osobistą pracownika a marką pracodawcy można przewidywać na podstawie ustaleń co-brandingu – koncepcji, w myśl której dwie marki łączą swoje siły w długoterminowej strategii w celu uzyskania efektu synergii, tworząc nową markę o m.in. wyższej jakości, świadomości i wartości. Powstały produkt jest sygnowany przez obu koalicjantów równocześnie, co ma być gwarancją wysokiej klasy oferty powstałego produktu. By móc mówić o istnieniu tego rozwiązania, muszą być spełnione następujące warunki: obie marki muszą być początkowo niezależne, strategia musi być celowo wdrożona przez obie strony, współpraca pomiędzy nimi musi być widoczna dla potencjalnych klientów, a łączenie produktów symultaniczne²². Przekładając powyższe ustalenia na kontekst PB (*personal brand*) i EB (*employer brand*) – kariera pracownika i rozwój pracodawcy są początkowo niezależne (np. artyści i instytucji kultury, naukowiec i instytucji badawczej, dyrektora zarządzającego i korporacji biznesowej), świadomie podejmują oni decyzje o nawiązaniu współpracy w ramach rozwoju kariery i instytucji (negocjując korzystny dla obu stron kontrakt), zarówno pracownik jak i pracodawca nagłaśniają swoją współpracę (np. informują w mediach o jej nawiązaniu i spodziewanych efektach, kamieniach milowych w rozwoju), pracownik, korzystając ze swoich kompetencji, pracuje w ramach możliwości oferowanych przez pracodawcę (np. kompetencje PB a możliwości techniczne, rozwojowe EB).

Badania przeprowadzone na markach produktowych pokazują silny pozytywny efekt synergii, którego doświadczają obaj co-brandingowi partnerzy. Dodatkowo udowod-

²¹ I.D.H. Shepherd, *op.cit.*, s. 589–606.

²² B. Helmig, J.-A. Huber, P.S.H. Leeftang, *Co-branding: The State of the Art*, „Schmalenbach Business Review” 2008, vol. 60, no. 4, s. 359–377.

niono, że połączenie sił zaowocowało większym rozwojem każdej z marek w porównaniu z osiągnięciami samodzielnymi. Ponadto to silniejsza marka jest tą, która napędza rozwój i daje znak zaświadczący o wysokiej jakości produktu. Marki słabsze czerpią więcej ze współpracy i wbrew obawom połączenie sił ze słabszym partnerem nie powoduje strat wizerunkowych silniejszej marki (np. siły połączyli Maciej Zień i Biedronka, Łukasz Jemioł i Rossmann), a nieznana marka może zyskać, łącząc się w sojuszu z marką uznaną²³. Gorzej jest, gdy jeden z sojuszników zawodzi i obniża jakość oferowanego produktu, co niekorzystnie rzutuje na drugiego²⁴. Nawiązując do kontekstu zarządzania karierą własną i pracowników – topowy pracodawca nie straci na sile marki, zatrudniając pracownika o słabszej pozycji, równocześnie osoba o silnej marce osobistej może podjąć się wyzwań związanych ze współpracą z pracodawcą niezaliczanym do pierwszej ligi. Jeśli jednak pracownik jest niekompetentny lub gdy pracodawca stosować będzie nieuczciwe praktyki, może się to odbić rykoszetem na marce drugiej strony. Dlatego w procesie zarządzania karierą ważna jest odpowiednia selekcja potencjalnych koalicjantów, bowiem mocna pozycja czy to EB, czy PB może się stać trampoliną do obopólnego sukcesu, ale bywa też balastem uniemożliwiającym wypłynięcie na szerokie wody, a nawet zmusić może do wycofania się z wyścigu o prymat w danej kategorii. Dla silnych marek będzie zatem bezpieczniej wchodzić we współpracę z podmiotami o równie wysokiej i ugruntowanej pozycji. Równowaga między stronami może jednak utrudniać zawarcie kontraktu dotyczącego współpracy.

Metodyka badań własnych

Badanie I

Badania jakościowe przeprowadzono na grupie 116 dobrze wykształconych osób (potencjalnych pracowników wiedzy) o średniej wieku 31 lat, a medianie 24.

Użyty kwestionariusz zawierał pytania otwarte i koncentrował się na ustaleniu wykorzystania narzędzi służących do komunikowania marki osobistej oraz na jej mocnych i słabych stronach. Pytania badawcze postawione w tej części studiów to: Czy i w jakim stopniu wykorzystywane są narzędzia do komunikowania marki osobistej? Co stanowi o mocnych i słabych stronach marki osobistej?

²³ *Ibidem*, s. 359–377.

²⁴ B. Mróz-Gorgoń, J. Wasiak-Poniatowski, *Co-branding uczelni a lojalność wobec marki – Śląska Biblioteka Cyfrowa*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe” 2017, nr 330, s. 150–161.

Tabela 2.9.1.
Charakterystyka grupy badawczej

Charakterystyki		N	%
Płeć	Kobiety	59	51
	Mężczyźni	57	49
Stanowisko	Kierownicy	22	19
	Specjaliści	36	31
	Pracownicy szeregowi	38	32,8
	Inni	11	9,5
	Brak danych	9	7,8
Poziom edukacji	Doktoranci	48	41,4
	Słuchacze studiów podyplomowych	27	23,4
	Studenci zaoczeni studiów II stopnia	7	6
	Brak danych	34	29,3

Źródło: badania własne I.

Ustalenia tego badania stanowiły bazę do skonstruowania narzędzia do pomiaru marki osobistej wykorzystanego w badaniach II.

Badanie II

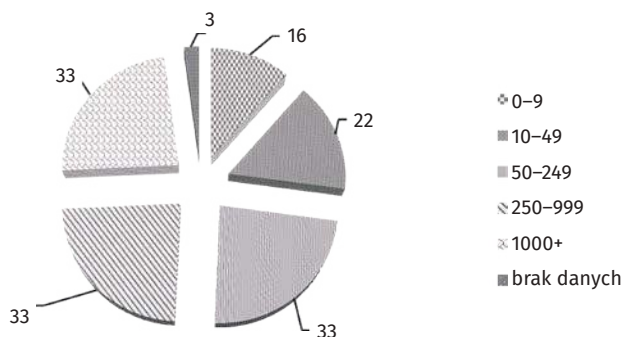
Badania zostały przeprowadzone na grupie pracowników wiedzy użytkowników portalu społecznościowego zrzeszającego profesjonalistów – LinkedIn. Badania prowadzono online między kwietniem 2018 r. a kwietniem 2019 r. Do ankiety przystąpiło 159 osób, z których 140 spełniło kryterium bycia pracownikiem wiedzy.

Wśród nich było 47% (N = 66) kobiet oraz 53% (N = 74) mężczyzn. W 64% (N = 90) badani wykonywali pracę zgodną z wyuczoną profesją, 24% (N = 34) respondentów zgodność tę określili jako częściową, a w 11% (N = 16) jako brak zgodności. Badani pracowali także w organizacjach o zróżnicowanej wielkości, co jest zobrazowane na rysunku 2.9.2.

W badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz służący do pomiaru marki profesjonalisty; badani ustosunkowywali się do 43 twierdzeń na pięciostopniowej skali Likerta (zakotwiczonej pomiędzy: 1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się). Zawierał on pytania o cechy fizyczne, psychologiczne oraz kompetencje merytoryczne. Współczynniki rzetelności dla opracowanego narzędzia wynosiły: alfa Cronbacha = .899 oraz połówkowej z poprawką Guttmana = .7946. Ze względu na brak rozkładu normalnego uzyskanych wyników nie można było zastosować analizy czynnikowej służącej wyodrębnieniu głównych składowych kwestionariusza. W teście badani uzyskali wynik sumaryczny mówiący o sile marki profesjonalisty.

Rysunek 2.9.2.

Wielkość organizacji, w których pracowali respondenci (w %)



Źródło: badania własne II.

Drugim, 32-itemowym testem wykorzystanym w badaniu był test oceny marki pracodawcy autorstwa P. Berthona, M. Ewinga oraz L.L. Hah, którzy opracowali pięcioczynnikową metodę pomiaru atrakcyjności pracodawcy opartą na siedmiostopniowej skali Likerta (zakotwiczonej pomiędzy: 1 – w bardzo małym stopniu; 7 – w bardzo dużym stopniu). Czynniki, które zostały wyodrębnione za pomocą analiz statystycznych są: innowacyjne metody pracy, czynniki społeczne, wynagrodzenia i benefity, możliwości rozwoju oraz wartości aplikacyjne związane z przekazaniem posiadanej wiedzy dla dobra ogółu. Dla całego kwestionariusza współczynnik alfa Cronbacha wyniósł .91²⁵. Translacji kwestionariusza na język polski dokonała A. Popławska-Boruc. Zebrano też inne podstawowe dane charakteryzujące respondentów i organizacje (tabela 2.9.2, rysunek 2.9.2).

Tabela 2.9.2.

Statystyki opisowe – grupa badawcza II

Zmienne		M	Min.	Max.	SD
	Marka osobista pracowników wiedzy	174,07	121	206	15,906
Charakterystyka respondentów	Wiek	36,2	24	79	9,374
	Doświadczenie zawodowe (w latach)	13,057	1	56	9,186
	Staż zawodowy u obecnego pracodawcy (w latach)	4,914	0	30	5,142
	Odległość dom-praca (w km)	15,07	0	140	23,444

²⁵ P. Berthon, M. Ewing, L.L. Hah, *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, „International Journal of Advertising” 2005, vol. 24, no. 2, s. 151–172.

cd. tabeli 2.9.2

Zmienne		M	Min.	Max.	SD
Potencjalny pracodawca	Innowacyjne metody pracy	20,6571	7	25	3,6001
	Czynniki społeczne	20,2857	5	25	2,83423
	Wynagrodzenie i benefity	21,1429	12	25	2,80178
	Możliwości rozwoju	19,8071	11	25	3,07671
	Możliwość wykorzystania wiedzy	18,2	7	25	3,43113
Aktualny pracodawca	Innowacyjne metody pracy	17,9571	5	25	4,77865
	Czynniki społeczne	19,17414	5	25	3,3089
	Wynagrodzenie i benefity	17,4571	5	25	4,18695
	Możliwości rozwoju	18,1714	8	25	4,21191
	Możliwość wykorzystania wiedzy	18,1786	7	25	3,61505

Źródło: badania własne II.

W badaniu II sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: *Pracownicy wiedzy o wysokiej marce osobistej pracują w firmach o wysokiej atrakcyjności.*

H2: *Istnieje pozytywny związek marki osobistej z wiekiem pracownika.*

H3: *Istnieje pozytywny związek marki osobistej z doświadczeniem zawodowym pracownika.*

H4: *Istnieje związek pomiędzy stażem u obecnego pracodawcy a siłą marki osobistej.*

H5: *Istnieje związek pomiędzy odległością dom–praca a marką osobistą pracowników wiedzy.*

H6: *Istnieją różnice marki osobistej pracownika determinowane cechami pracownika (płeć i kierunek wykształcenia).*

H7: *Istnieją różnice marki osobistej pracowników wiedzy determinowane cechami organizacji (wielkość).*

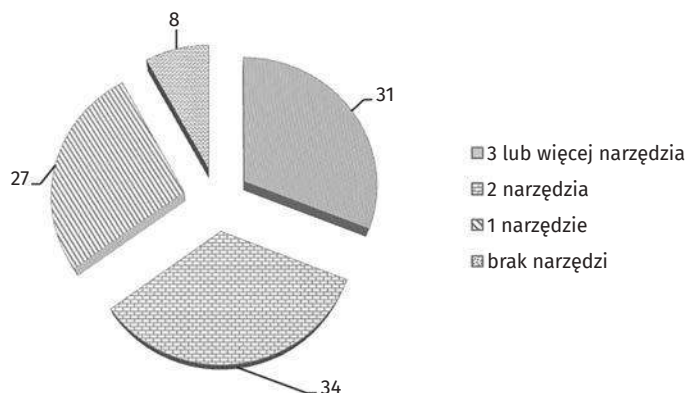
Analiza wyników badań

Kształtowanie marki osobistej – wyniki badania jakościowego

Z badań jakościowych (badanie I) wynika, że respondenci jako najczęściej wykorzystywane narzędzia służące do tworzenia własnej marki osobistej wskazywali komunikację, kształtowanie relacji zawodowych, samorozwój kompetencji oraz pozytywną postawę w stosunku do pracy i organizacji. Spośród badanych 65% wykorzystywało dwa lub więcej z nich. Na ogół kwestie cech fizycznych były pomijane przez badanych, a najwięcej uwagi poświęcali oni kompetencjom merytorycznym oraz interpsychicznym.

Rysunek 2.9.3.

Liczba narzędzi wykorzystywanych do komunikowania marki osobistej (w %)



Źródło: badania własne I.

Tabela 2.9.3.

Mocne i słabe strony marki osobistej

	Mocne strony	Słabe strony
Cechy fizyczne	Wygląd: zdrowy, młody, nienaganny Strój zgodny z <i>dress code</i> Właściwa mimika, gestykulacja, postawa ciała	Wygląd: zbyt młody/stary, niezdrowy Niedbałość Zbyt niski wzrost
Cechy psychiczne	Kompetencje interpersonalne Pozytywny odbiór społeczny Cechy osobowości (np. empatia, sumienność, spontaniczność, otwartość, życzliwość, harmonia) Kultura osobista Wiara w siebie Autopromocja	Braki w kompetencjach interpersonalnych (komunikacyjnych, radzeniu sobie ze stresem i emocjami, asertywności) Cechy osobowości (np. posępność, impulsywność, autorytaryzm, pokora, niecierpliwość) Brak zainteresowania życiem prywatnym podwładnych Zbyt duża wiara w siebie Braki w autoprezentacji Powściągliwa ekspresja emocji
Cechy powiązane z karierą	Edukacja formalna Kompetencje profesjonalne Dobre relacje biznesowe Pozycja na rynku pracy Lojalność i tożsamość organizacyjna Szacunek dla klientów i współpracowników Potrzeba samorozwoju Doświadczenie Powiązanie własnego wizerunku z wizerunkiem organizacji Koncentracja na celach	Braki w budowaniu sieci kontaktów Brak jasnej specjalizacji Brak wiedzy Brak doświadczenia Ograniczenia kompetencyjne, decyzyjne

Źródło: badania własne I.

Z przeprowadzonych badań wynika, że respondenci dbają o swój wizerunek, są świadomi, co korzystnie wpływa na ich odbiór, a jakie elementy są obciążające. Niektóre z nich można doskonalić, niektóre zamaskować, inne wymagają kompensacji poprzez podkreślanie innych atutów własnej marki. Te ustalenia pozwoliły na wskazanie dalszych kierunków badań ilościowych.

Marka osobista i jej asocjacje – badania ilościowe

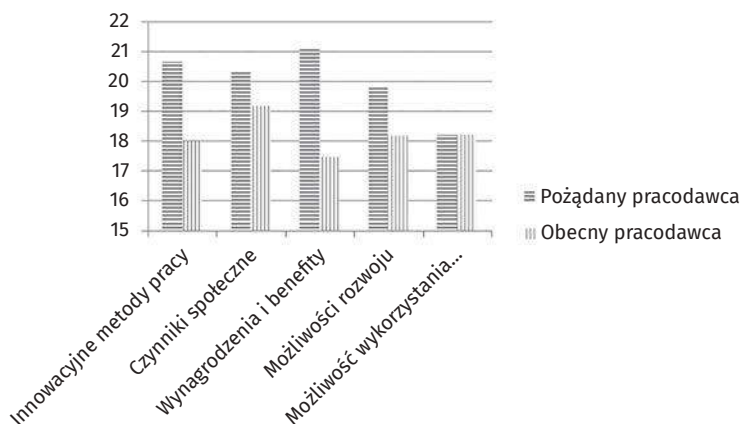
Analizując poziomy wymiarów marki obecnego i pożądanego pracodawcy, wykazano za pomocą testu t Studenta statystycznie istotne różnice w zakresie innowacyjnych metod pracy ($t = 7,098$, $df = 139$, $p < 0,001$), czynników społecznych ($t = 4,328$, $df = 139$, $p < 0,000$), wynagrodzeń i benefitów ($t = 8,809$, $df = 139$, $p < 0,000$) oraz możliwości rozwoju ($t = 4,375$, $df = 139$, $p < 0,000$). Pomimo dopasowania pomiędzy marką osobistą pracowników wiedzy a atrakcyjnością obecnego pracodawcy respondenci oczekiwali lepszej oferty ze strony organizacji, w której chcieliby pracować. Polepszenie oferty obniżyło jednak poziom zgodności pomiędzy dwiema stronami – oznacza to, że zwiększonym oczekiwaniom wobec pracodawcy nie zawsze towarzyszy optymalnie dopasowany poziom własnej marki osobistej, jednak z takiej współpracy mogą oni czerpać wiele korzyści wizerunkowych.

W badaniach potwierdzono hipotezę H1 mówiącą, że pracownicy wiedzy o wysokiej marce osobistej pracują w firmach o wysokiej atrakcyjności. Zatem z jednej strony inwestycja we własną markę osobistą jest opłacalna dla pracownika, z drugiej zaś pracodawcy o wysokiej marce są bardziej skuteczni w pozyskiwaniu atrakcyjnych pracowników, co przekładać się może na ich wyniki i konkurencyjność rynkową. Jak wspomniano, idea co-brandingu jest źródłem efektu synergii, z którego korzystają obaj koalicjanci. Należy też zwrócić uwagę, że potwierdziły się H2 i H3 mówiące o związku marki osobistej z wiekiem (im pracownik straszy, tym jego marka jest silniejsza) oraz doświadczeniem zawodowym (siła marki wzrasta wraz z nim) – to one pozwalają stopniowo gromadzić kapitał marki. Natomiast nie wykazano związku pomiędzy stażem u obecnego pracodawcy a siłą marki osobistej (H4). Oznacza to, że długotrwały związek z jedną organizacją nie wpływa na budowanie tej marki, a odejście i zmiana pracodawcy nie rzutują na jej siłę. Ponadto nie wykazano związku pomiędzy odległością dom–praca a marką osobistą (H5). Oznacza to, że pracownicy wiedzy nie kierują się tą kategorią wygody w swojej pracy zawodowej. Opierając się na analizach z wykorzystaniem testu chi kwadrat – Pearsona, nie stwierdzono również różnic pod względem siły marki pomiędzy kobietami a mężczyznami, stopniem zgodności wykształcenia z wykonywanym zawodem (mierzonej na trójkategoryjnej skali: zgodny, częściowo zgodny, niezgodny) oraz wielkością organizacji mierzoną liczbą zatrudnionych (H6 i H7). Zatem niezależnie od

płci, posiadanego wykształcenia kierunkowego czy rozmiaru firmy możemy się spotkać i współpracować z wysokiej klasy profesjonalistami. Biorąc pod uwagę różnice w preferencjach, każdy ze specjalistów może znaleźć też na rynku pracy odmienne miejsce dla siebie. Zatem każdemu z pracodawców opłaca się dbanie o własną, atrakcyjną markę, będącą magnesem dla wysokiej klasy pracowników, którzy będą chcieli we współpracy z nim budować własną karierę.

Rysunek 2.9.4.

Różnice pomiędzy marką obecnego a pożądanego pracodawcy



Źródło: badania własne II.

Tabela 2.9.4.

Asocjacje marki pracownika wiedzy z wybranymi parametrami

Zmienne		Rho-Spearmana	t	p
Charakterystyka respondentów	Wiek	,175	2,8444	,039
	Doświadczenie zawodowe (w latach)	,237	2,8444	,005
	Staż zawodowy u obecnego pracodawcy (w latach)	,01	,12139	,904
	Odległość dom-praca (w km)	-,005	-,0569	,955
Pożyczany pracodawca	Innowacyjne metody pracy	,367	4,638	,000
	Czynniki społeczne	,253	3,070	,003
	Wynagrodzenie i benefity	,231	2,801	,006
	Możliwości rozwoju	,275	3,357	,001
	Możliwość wykorzystania wiedzy	,244	2,959	,004

cd. tabeli 2.9.4

	Zmienne	Rho-Spearmana	t	p
Aktualny pracodawca	Innowacyjne metody pracy	,474	6,318	,000
	Czynniki społeczne	,300	3,693	,000
	Wynagrodzenie i benefity	,344	4,408	,000
	Możliwości rozwoju	,459	6,067	,000
	Możliwość wykorzystania wiedzy	,398	5,093	,000

Źródło: badania własne II.

Podsumowanie i wnioski – zarządzanie karierą oparte na marce osobistej

Z przedstawionych rozważań wynika, że pracownicy wiedzy wysoko oceniają swoją markę osobistą i wchodzą w koalicje z organizacjami o równie wysoko ocenianych markach pracodawcy. Może to dowodzić, że ich działania są przemyślane i podyktowane planami rozwoju kariery. Pracodawcy chcący przyciągnąć i utrzymać ten cenny kapitał powinni skupić się na szczególnie pożądanym przez niego atrybutach – wynagrodzeniu i benefitach, innowacyjnych metodach pracy i czynnikach społecznych. Mniej mogą się koncentrować na zwiększeniu możliwości wykorzystania kompetencji merytorycznych przez pracowników wiedzy, gdyż czują się oni pod tym względem usatysfakcjonowani.

Marka osobista staje się w coraz bardziej widoczny sposób kapitałem wysokokwalifikowanych osób, a korzystają z niej różni interesariusze, w tym pracodawcy, którzy proponując możliwości rozwoju i umacniania jej pozycji, stają się istotnymi beneficjentami tych działań. Oferta ta nie powinna przy tym obejmować jedynie różnego typu propozycji prorozwojowych, ale też prozdrowotne (m.in. opiekę medyczną, karty sportowe) czy porady wizerunkowe. Wymaga to zmiany w myśleniu o tych benefitach nie tylko jako o korzyściach pracowników, bowiem dzięki nim zyskują również organizacje, wykorzystujące idee co-brandingu w obszarze HR-u.

Można rekomendować dalsze kierunki badań nad marką osobistą obejmujące m.in. metody jej pomiaru, badania w zakresie co-brandingu łączącego siły marki osobistej z marką pracodawcy czy rolę mediów społecznościowych w tworzeniu wizerunku marki.

Bibliografia

- Backhaus K., Tikoo S., *Conceptualizing and Researching Employer Branding*, "Career Development International" 2004, vol. 9, no. 5, s. 501–517, <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon P., Ewing M., Hah L.L., *Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding*, "International Journal of Advertising" 2005, vol. 24, no. 2, s. 151–172.
- Elg A., Engdahl M., *Shape me Up!*, Halmstad University, 2013.
- Helmig B., Huber J.-A., Leeftang P.S.H., *Co-branding: The State of the Art*, "Schmalenbach Business Review" 2008, vol. 60, no. 4, s. 359–377, <https://doi.org/10.1007/bf03396775>
- Labrecque L.I., Markos E., Milne G.R., *Online Personal Branding: Processes, Challenges, and Implications*, "Journal of Interactive Marketing" 2011, vol. 25, s. 37–50, <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Mróz-Gorgoń B., Wasiak-Poniatowski J., *Co-branding uczelni a lojalność wobec marki – Śląska Biblioteka Cyfrowa*, "Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe" 2017, nr 330, s. 150–161, <https://www.sbc.org.pl/dlibra/publication/316707/edition/299340/content?ref=desc>
- Nęcki Z., *Atrakcyjność wzajemna*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Nessmann K., *Personal Branding and the Role of Public Relations*, w: *Advances in Advertising Research. Cutting Edge International Research*, R. Terlutter, S. Diehl, S. Okazaki (red.), Springer Gabler, Wiesbaden 2010, s. 377–395.
- Peters T., *The Brand Called You*, "Fast Company" 1997, <https://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you> (dostęp: 14.02. 2019).
- Shepherd I.D.H., *From Cattle and Coke to Charlie: Meeting the Challenge of Self Marketing and Personal Branding*, "Journal of Marketing Management" 2005, vol. 21, no. 5–6, s. 589–606, <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1362/0267257054307381>
- Sokro E., *Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention*, "European Journal of Business and Management" 2012, vol. 4, www.iiste.org
- Sutherland M.M., Torricelli D.G., Karg R.F., *Employer-of-choice Branding for Knowledge Workers*, "South African Journal of Business Management" 2002, vol. 33, no. 4, s. 13–20.
- Walczak-Skałeczka A., *Silne marki osobiste zmieniają świat*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2016.
- Wojtaszczyk K., Maszewski F., *Różnorodność metod zarządzania marką osobistą*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia. Problemy zarządczo-ekonomiczne" 2014, nr 349, s. 454–462, <https://doi.org/10.15611/pn.2014.349.38>
- Zidar P., Marić M., *Personal Brand*, 34th International Conference on Organizational Science Development, Portorož 2015, s. 1351–1354.

2.10

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Joanna Tabor-Błażewicz*

Strategie kariery kobiet w branży HR

Streszczenie

W rozdziale zaprezentowano rozważania na temat zmieniających się modeli kariery w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu. Przedstawiono nowe modele kariery: karierę bez granic, proteańską i kalejdoskopową jako przeciwieństwo modelu tradycyjnego. Charakterystykę poparto wynikami badań, których celem było dokonanie analizy strategii kariery w grupie kobiet zajmujących wysokie stanowiska w branży HR: menedżer, dyrektor personalny oraz HR biznes partner. W badaniach stosowano wywiad częściowo ustrukturalizowany. W wynikach ukazano pogłębione spojrzenie na motywry, podejście do planowania kariery oraz osiągnięcie przez respondentki poczucia sukcesu z realizacji kariery.

Słowa kluczowe: kariera, HR, strategia, model kariery, kariera bez granic, kariera proteańska, dział personalny, ścieżka kariery

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-6245-6703

Women's Career Strategies in the HR Industry

Abstract

The article presents reflections on changing career models in the context of changes taking place in the job market and economic environment. New career models were presented: boundaryless career, protean career and kaleidoscope career as the opposite of the traditional model. The characteristics were supported by the results of research aimed at analysing career strategies in a group of women in senior positions in the HR industry: manager, HR director and HR Business Partner. The study used semi-structured interview. The results show an in-depth look at the motives, approach to career planning, and the respondents' sense of success in pursuing their careers.

Keywords: career, HR, Human Resources, strategy, career model, boundaryless career, protean career, personnel department, career path

Wprowadzenie

Zmieniające się otoczenie gospodarcze oraz rynek pracy mają niebagatelny wpływ na kształtowanie się nowych modeli karier zawodowych. Nowoczesne metody pracy, np. praca zdalna, praca w grupach wirtualnych, tzw. *gig economy*, a więc gospodarka oparta na pracy niezależnych współpracowników „od zlecenia do zlecenia”, doprowadzają do rozwiązania ścisłych więzów łączących dawniej pracownika i pracodawcę. Zwiększa się poczucie wpływu indywidualnego na kształtowanie swojej kariery, co wzmacniane jest i wyrażane przez tworzenie własnego portfolio – projektów i marek, które (współ) pracownik uznaje za wartościowe dla swojego cv.

Jednym z obszarów, które w tym kontekście stają się inspirujące badawczo, są wspomniane nowe modele karier, a także strategie podejmowane w kontekście rozwoju zawodowego przez różne grupy społeczne. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań zrealizowanych na grupie kobiet, do których w potocznym znaczeniu można przyporządkować stwierdzenie: „zrobiły karierę”, co oznacza, że zajmują najwyższe stanowiska w swojej branży, kierują zespołami, podejmują strategiczne decyzje, doradzają zarządom firm lub same w nich zasiadają. Stanowiska takie jak: dyrektor ds. personalnych, menedżer HR czy HR biznes partner stanowią cel kariery i są pożądane przez wiele młodych kobiet, które postrzegają je jako uwieńczenie ścieżki kariery w branży HR. Celem badań było dokonanie pogłębionej analizy strategii kariery respondentek poprzez zweryfikowanie różnorodnych obszarów, tj. m.in. ich motywów, sposobów ewentualnego planowa-

nia kariery, a w efekcie osiągnięcia (lub nie) poczucia sukcesu oraz odniesienie ich do współczesnych modeli karier. Jako technikę badawczą zastosowano wywiad częściowo ustrukturalizowany.

Zmiana modelu kariery zawodowej

Pojęcie kariery zawodowej jest definiowane przez badaczy i zajmuje ich już od kilkadziesiąt lat. Tematyka ta zapewne wciąż będzie nurtująca dla środowiska naukowego ze względu na zmieniające się czynniki wpływające na aktywność zawodową kolejnych pokoleń, zmiany zachodzące na rynku pracy oraz nowe tendencje związane choćby z pojawiającą się automatyzacją i wpływem nowych technologii na pracę.

Karierę możemy definiować jako ciąg doświadczeń, stanowisk, przedsięwzięć, które dana osoba realizowała w swoim życiu zawodowym¹. Powszechnie przywoływana klasyfikacja D.T. Halla wyróżnia 1) karierę jako rozwój, posuwanie się naprzód, 2) karierę jako zawód, 3) karierę jako sekwencję prac na przestrzeni życia zawodowego, 4) karierę jako sekwencję doświadczeń związanych z rolą². Istotne w rozumieniu kariery utożsamianej ze ścieżką rozwoju zawodowego są przechodzenie przez pewne etapy, konieczność zajmowania pozycji, awansu w procesie rozwijania się i pozyskiwania nowych kompetencji. Stąd też często używane jest pojęcie ścieżki kariery traktowanej jako indywidualna droga rozwoju, droga, którą wybrał dany podmiot i która jest kształtowana przez jego doświadczenia oraz zbiór czynników zewnętrznych pochodzących zarówno z życia zawodowego, jak również z innych obszarów³. W jeszcze innym ujęciu można mówić o dynamice kariery, która opisuje postęp kariery, a więc wspinanie się na kolejne szczeble kariery przez awans lub rozszerzanie czy wzbogacanie roli⁴. Kariera może być również traktowana jako „konstelacja wielu funkcji pełnionych przez jednostkę jednocześnie bądź sekwencyjnie w ciągu całego życia”⁵. Przy uwzględnieniu obszarów związanych z życiem rodzinnym, edukacją, rekreacją, kariera to sekwencja doświadczeń jednostki postrzeganych jako kształtowanie wielu wewnętrznych procesów związanych

¹ M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 316.

² K. Makowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 76.

³ L. Myszką, *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 50, s. 259–260.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 534.

⁵ A. Cybal-Michalska, *Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym credo*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2012, nr 1, s. 196

z dążeniami i aspiracjami, poczuciem satysfakcji, wyobrażeniami o sobie i postawami wobec samej pracy w kontekście zmieniających się ról⁶.

Rozwój kariery przebiega zazwyczaj zgodnie z naturalnymi procesami geriatrycznymi i społecznymi, którym w zindywidualizowany sposób podlega każdy człowiek. Etapy rozwoju kariery badane przez takich autorów jak D. Super, E.H. Shein czy D.C. Miller i W.M. Forma zawierają elementy:

- wzrostu, badania, odkrywania możliwości i wejścia na rynek pracy (do ok. 20. roku życia),
- pełnego uczestnictwa, otwarcia, wczesnego rozwoju, doświadczalnego okresu pracy (do ok. 40. roku życia),
- efektywnego okresu pracy, późnego rozwoju (do ok. 55. roku życia),
- stagnacji, regresu (do ok. 65. roku życia),
- przejścia do stanu spoczynku, emerytury (od ok. 65.–70. roku życia)⁷.

Pojmowanie etapów kariery uległo współcześnie zmianie od dawnego schematu liniowego, w ramach którego wyraźnie wyodrębniały się etapy nauki i podjęcia zatrudnienia, następnie budowania ścieżki kariery, zwykle poprzez wspinanie się po szczeblach kolejnych stanowisk aż do etapu stabilizacji i „zbierania owoców” swoich wysiłków. Współcześnie etap wejścia na rynek pracy absolutnie nie oznacza zakończenia edukacji, wręcz przeciwnie, koncepcja *lifelong learning* i zmieniające się otoczenie wymuszają doksztalcenie, aby być na bieżąco w swoim zawodzie. Od pracownika wymaga się elastyczności i rozwoju wielopłaszczyznowego⁸. Również ścieżka kariery staje się dynamiczna, a wysokie stanowisko może otrzymać człowiek bardzo młody, w zależności od wielu czynników. W nowym paradygmacie kariery pojawiły się też elementy strategicznego planowania kariery, diagnozy własnego potencjału, analizy mocnych i słabych stron, celowego zdobywania kwalifikacji, planowania i konsekwentnego dążenia do celu⁹. Świadome zaplanowanie kariery poprzez wyznaczenie sobie celu, do którego będzie się dążyć, jest możliwe po rozpoznaniu wielu czynników, co pozwoli na wybór ścieżki zgodny z predyspozycjami i przekonaniami. Po zaplanowaniu kariery należałoby konsekwentnie ją realizować, a proces ten trwa całe życie¹⁰.

⁶ A. Cybal-Michalska, *op.cit.*, s. 200, za: A. Mis, *Kształtowanie karier w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 477.

⁷ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wydanie III, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 153.

⁸ M. Syper-Jędrzejczak, *Kształcenie ustawiczne istotnym elementem współczesnych karier pracowniczych*, w: M. Znajmiej-Sikora, E. Roszko (red.), *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, Ego, Łódź 2010.

⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 28.

¹⁰ G. Chaberek-Karwacka, *Kształtowanie ścieżki kariery zawodowej zgodnej z zamiłowaniami głęboko zakorzenionymi w świadomości*, w: *Efektywność innowacyjnych narzędzi dydaktycznych w procesach kształtowania postaw przedsiębiorczych*, W. Bizon, A. Poszewiecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 77.

O ile model tradycyjny kariery dominował w gospodarce industrialnej i zakładał niejako przyporządkowanie do organizacji, to współczesny model kariery planowanej zależy w dużym stopniu od jednostki, która na bazie tworzonych portfolio kariery dokonuje wyborów określonego zawodu, branży i opłacalnych dla niej działań. Przy tym założeniu występuje zjawisko eksternalizacji odpowiedzialności przypisanej każdej jednostce, przy czym nadmierna orientacja na karierę zawodową może doprowadzać do zaburzenia równowagi pomiędzy pracą a innymi obszarami życia¹¹.

Wysoka elastyczność jednostki oraz nowe formy organizacji pracy, takie jak: telepraca, leasing pracowniczy, outsourcing, kontraktowanie pracy, samozatrudnienie, prace sezonowe itd. wpływają na pojawianie się nowych typów karier¹². Nowe modele karier, które tworzą się w wyniku obserwowanych w otoczeniu zmian, to m.in. koncepcje kariery bez granic, kariery proteańskiej czy kariery kalejdoskopowej:

- 1) kariera zmienna (proteańska, proteuszowa) – zakłada, że jednostka kieruje się własnym systemem wartości, jest proaktywna i niezależna, nastawiona na rozwój, wykorzystuje doświadczenia edukacyjne i zawodowe, indywidualne cechy i predyspozycje¹³, w karierze tej występuje wysoki poziom ukierunkowania na indywidualne wartości i wysoki poziom zarządzania własną karierą¹⁴,
- 2) kariera bez granic – ma otwarty, zróżnicowany charakter, łączy się z mobilnością, z zanikaniem granic pomiędzy aktywnością zawodową a innymi sferami życia¹⁵, oznacza konieczność analizy szans oferowanych przez środowisko pracy, wykorzystywania sieci powiązań, zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym¹⁶,
- 3) kariera kalejdoskopowa – jej trzy kluczowe wymiary to autentyczność (zgodność zadań z wartościami), równowaga (dobre proporcje między pracą a innymi obszarami) i wyzwania (odpowiednia trudność pracy, realizacja posiadanego potencjału)¹⁷.

Omówione modele wskazują na znaczące obciążenie odpowiedzialnością za własną karierę spoczywającą na jednostce. Pracownik – właściciel „kapitału kariery” – ma zapewnić efektywną alokację owego kapitału oraz powiększać swoją wartość rynkową¹⁸. Ich

¹¹ R. Tomaszewska-Lipiec, *Eksternalizacja odpowiedzialności w obszarze kariery zawodowej*, „Ruch Pedagogiczny” 2016, nr 1, s. 144–145, 149.

¹² I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz, *Oblicza kariery w XXI w.*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. Dr. hab. Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 191.

¹³ B. Jakimiuk, *Modele realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2017, t. 30, nr 2, 10.17951/j.2017.30.2.83, s. 85.

¹⁴ M. Sidor-Rządkowska, *op.cit.*, s. 31.

¹⁵ B. Jakimiuk, *op.cit.*, s. 85.

¹⁶ M. Sidor-Rządkowska, *op.cit.*, s. 31.

¹⁷ *Ibidem*, s. 32.

¹⁸ A. Smolbik-Jęczmień, *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum”, t. 3, nr 3, 2015, s. 59.

cechami są też duża zmienność, dynamika, przenikanie granic pomiędzy pracą a innymi sferami życia. Biorąc pod uwagę konieczność dokonania przez jednostkę takiej sekwencji aktywności jak: rozpoznanie własnego potencjału, możliwości, wartości, motywacji do podjęcia danej ścieżki kariery, następnie postawienia celu, zaplanowania drogi dotarcia do niego lub też bycia otwartym na możliwości i dokonania korekt czy zmian w danym planie, a także dbanie o rozwój swoich kompetencji w celu osiągnięcia sukcesu w realizacji owego planu, można mówić o pewnej strategii kariery, czyli programie wykorzystania zdiagnozowanego potencjału i zasobów dla potrzeb osiągnięcia celu.

Motywy, planowanie kariery i poczucie sukcesu w świetle wyników badań

W tym podrozdziale zaprezentowano częściowe wyniki badań przeprowadzonych w ramach badania statutowego pt. „Strategie kobiet na stanowiskach kierowniczych w branży IT i w branży HR” nr KZiF/S/37/19 realizowanego w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w okresie sierpień 2019-luty 2020 roku. Metodą badawczą był wywiad częściowo ustrukturalizowany oraz studia literaturowe. Grupa badawcza obejmowała 10 kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w działach personalnych, np. dyrektor personalny, HR manager oraz stanowiska w funkcji HR biznes partner. Dla potrzeb niniejszego wywodu, skupiającego się na planowaniu i strategii kariery, omówiono wyniki badań, które odpowiadały na następujące pytania badawcze:

1. Jakie były motywy wyboru branży HR jako ścieżki zawodowej?
2. Czy respondentki miały jasno wyznaczony cel, układały, planowały zawczasu strategię dla swojej kariery i konsekwentnie ją realizowały?
3. Jak oceniają przebytą ścieżkę kariery pod kątem osiągnięcia sukcesu zawodowego?

Motywy wyboru kariery w branży HR

Głównym motywatorem do podjęcia pracy w branży HR wskazywanym przez respondentki była możliwość pracy z ludźmi, edukowania, wpływania na ich rozwój, *budowania zaangażowania, szukania zadowolenia z tego, co się robi i gdzie się jest* (wywiad 6), wspierania ich w pracy zawodowej, *czynienia czegoś, co ma większy sens, dla ludzi. Zmieniania dla nich rzeczywistości, żeby po prostu chciało im się chcieć* (wywiad 2). Motywator ten stawał się jednocześnie beneficjentem z pracy w tej branży. Wskazywano na powiązania pracy z wcześniej zdiagnozowanymi u siebie zainteresowaniami psychologią i socjologią – są to również kierunki wykształcenia części respondentek. *Od początku fascynowali*

mnie ludzie, fascynowała mnie psychologia, fascynowały mnie zachowania ludzkie i dawała mi strasznie dużo satysfakcji praca z ludźmi w różny sposób (wywiad 9).

Kolejnym motywatorem była możliwość przełożenia na praktykę zagadnień, które zainteresowały respondentki już w czasie studiów, a także połączenia kompetencji „miękkich” z „twardymi”. *Ten temat tak mnie zafascynował i tak mi się spodobał, że w momencie, kiedy wchodziłam na rynek pracy, to pomyślałam, że to jest coś, co chciałabym robić w praktyce i zobaczyć, jak to wygląda* (wywiad 8). Na konieczność łączenia w pracy umiejętności „miękkich” i „twardych” zwracano uwagę także w kontekście współczesnych wymagań biznesu co do zadań stawianych przed działami personalnymi. Wielokrotnie w wywiadach wskazywano, że bycie efektywnym dyrektorem personalnym czy HR biznes partnerem wymaga posiadania wiedzy z zakresu HR, ale również zaciekawienia biznesem i rozumienia, w jaki sposób działa i funkcjonuje organizacja. *Tego mnie też biznes nauczył, że nie mówi się prozą do szefów, oni potrzebują konkretów, można ich czarować wiedzą psychologiczną, ale jednak oni na koniec dnia potrzebują zestawienia i cyfr* (wywiad 7).

Również specyfika działalności działów personalnych wspierających wiele różnych departamentów, a przez to różnorodność działań, była wskazywana jako jeden z motywatorów do podjęcia pracy w branży HR. *Dostęp do dużej ilości informacji w firmie, bo ten HR wiąże się z taką ilością różnych dziedzin działalności firmy, że w HR-ze się po prostu o wszystkim wie. Ogromna ilość różnego rodzaju projektów, w HR-ze nie da się nudzić* (wywiad 1).

Zdecydowana większość respondentek odrzuciła opcję „Wynagrodzenia i benefity” jako możliwy motywator do podjęcia pracy w tej branży. W kilku wywiadach respondentki formułowały refleksję, że patrząc wstecz na swoją karierę uznawały, iż mogły z większą dbałością traktować ten obszar. Uznano również w jednym z wywiadów, że dział HR, jako dział wspierający, a nie biznesowy (tzw. *core-business*), z założenia nie może liczyć na duże zarobki i z takim założeniem należy podejmować decyzję o pracy w tej branży.

Planowanie kariery w branży HR

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że wiele respondentek utożsamia karierę z wczesnym planowaniem celu i konsekwentnym jego realizowaniem. W wywiadach pojawiały się wypowiedzi sugerujące, że nie tylko kierunek kariery, ale też konkretne miejsce w strukturze firmy było przez respondentki zaplanowane na długo przed jego osiągnięciem: *ja sobie taki cel postawiłam, chciałam być tym HR managerem* (wywiad 1); *Tak, już na studiach wiedziałam, że kiedyś będę szefem HR* (wywiad 9); *miałam w głowie taką myśl, natomiast absolutnie nie obsesyjną, ale też nie taką, że muszę do tego dążyć za wszelką cenę, że fajnie by było być członkiem zarządu przed 40-tką* (wywiad 2). Ten typ

strategii jest zbieżny z modelem kariery proteańskiej, w której istotne są proaktywność, nastawienie na rozwój, wysoki poziom zarządzania własną karierą.

Pojawiły się też głosy przeciwne, stwierdzające, że o ile wybór branży HR był przez respondentki zaplanowany, to już osiągnięcie najwyższych stanowisk nie było konkretnym celem: *nie miałam takiego planu, wiedziałam, że chcę robić rzeczy HR-owe, w życiu do głowy by mi nie przyszło, że tak szybko dostanę samodzielną funkcję, i że to będzie funkcja menedżerska* (wywiad 8). W tej perspektywie podkreślano istotność bycia otwartym na różne możliwości i korzystania z tego, co przynosi życie. Zauważano, że wejście na wyższe stopnie kierownicze odbywało się często skokowo, przez danie szansy, skorzystanie z nadarzającej się okazji, bez konieczności wspinania się po kolejnych szczeblach stanowiskowych w hierarchii. Podnoszono również brak przywiązywania się do konkretnego stanowiska, a raczej z większą uwagą traktowanie wykonywanych zadań i miejsca, w którym się pracuje – istotne w tym kontekście były otoczenie i relacje ze współpracownikami. Te strategie można przyporządkować do modelu kariery bez granic, która podkreśla konieczność analizy szans, wykorzystywania powiązań, ma otwarty, zróżnicowany charakter.

Kariera a poczucie osiągnięcia sukcesu zawodowego

Osoby aktywne zawodowo podejmują określone wybory na swojej ścieżce kariery, aby dzięki pracy osiągnąć satysfakcję i sukces, przy czym rozumienie sukcesu kariery zmienia się wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym¹⁹. W ramach tzw. kariery wielokierunkowej, częściej obserwowanej współcześnie w opozycji do kariery tradycyjnej, sukces rozumiany jest raczej jako wewnętrzne poczucie osiągnięć. Poczucie to może być zależne od czynników wewnętrznych (postrzegania własnego), zewnętrznych (postrzegania przez otoczenie), organizacyjnych (co jest atrybutem sukcesu w przedsiębiorstwie) oraz społecznych (sukces widoczny na rynku pracy, w specjalności zawodowej)²⁰.

Osiągnięcie sukcesu wymaga zaplanowania i zarządzania ścieżką kariery, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej i kierunku owej kariery. Większe prawdopodobieństwo sukcesu mają osoby, które odnalazły „właściwą pracę”, przy czym kluczowym aspektem zadowolenia okazują się tzw. „głęboko zakorzenione w świadomości zamiłowania”²¹, które stanowią połączenie cech wrodzonych i wychowania. Jednym z ośmiu zdefiniowanych „zakorzenionych zamiłowań” jest umiejętność zarządzania ludźmi, kolejnym umiejętność przywództwa duchowego, doradztwa i mentoringu, przejawiająca

¹⁹ M. Juchnowicz, *op.cit.*, s. 316.

²⁰ *Ibidem*, s. 319, za: Y. Baruch, *Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 1.

²¹ G. Chaberek-Karwacka, *op.cit.*, s. 79.

się szczególną zdolnością do nawiązywania relacji z ludźmi, dalej – coaching, szkolenia czy doradztwo personalne²².

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że respondentki na pytanie o to, czy czują się kobietami sukcesu, odpowiadały twierdząco, jednak dylematem było dla nich, jak właściwie ten sukces powinien być rozumiany. Z jednej strony za sukces uznawały osiągnięcia zawodowe, przebycie ścieżki kariery i znalezienie się na zaplanowanym miejscu w organizacji, zdobycie doświadczeń zawodowych, uczenie się (także przez popełnianie błędów i analizowanie porażek), a przede wszystkim fakt, że osiągnęły ten stan własnym wysiłkiem, ciężką pracą, wytrwałością, zdobyciem kompetencji: *na pewno wiele czynników się na to składa, ale chyba najbardziej przeświadczenie, że to wszystko osiągnęłam sama* (wywiad 9); *udało mi się dzięki ciężkiej pracy i determinacji jednak zdobywać te najwyższe w HR-ze role* (wywiad 10). Wypowiedzi te można powiązać z modelem kariery wielokierunkowej, w której sukces to wewnętrzne poczucie osiągnięć.

Z drugiej strony część respondentek odnosiło się do pojęcia sukcesu jako umiejętności pogodzenia wielu obszarów życiowych: pracy zawodowej, w której się realizują, ale także życia rodzinnego i osobistego. Warto wspomnieć, że mimo wielu nowych rozwiązań wspomagających łączenie pracy z wychowywaniem dzieci, które kierowane są do obojga rodziców, z badań wynika, że nadal obowiązek opieki nad dziećmi spoczywa głównie na kobietach²³. Zdecydowana większość respondentek łączy różnego rodzaju role społeczne: np. menedżerki i matki. *Jeżeli chodzi o zawodowe sprawy, nigdy tak na to nie patrzyłam, że to jest jakiś mój sukces i w ogóle. Bardziej patrzę na sytuację w domu i uważam, że to jest sukces, że budujemy fajne miejsce z mężem i dzieci są szczęśliwe, i są, jest to taka fajna gromadka* (wywiad 5); *sukcesem mogę powiedzieć, że jest łączenie fajnej, dobrej, ciekawej pracy, w której się realizuję z tym, że realizuję się też przede wszystkim w tej części rodzinnej* (wywiad 8). Wypowiedzi te nawiązują do modelu kariery kalejdoskopowej, w której istotna jest równowaga pomiędzy pracą a innymi obszarami.

Rozważając pojęcie sukcesu, respondentki odnosiły się także do obciążeń, które są związane z realizacją takiej ścieżki kariery: *jeżeli wejść w to głębiej, to wiąże się to z takimi kosztami, że postawiłabym tu wielki znak zapytania* (wywiad 2); *bycie HR managerem jest to rzeczywiście i fizycznie, i psychicznie obciążająca praca* (wywiad 1). Z tego powodu podkreślano wagę posiadania czasu dla siebie jako determinanty zachowania równowagi pomiędzy wieloma obowiązkami.

²² *Ibidem*, s. 83.

²³ W. Grzenia, *Modelowanie karier zawodowej i rodzinnej z wykorzystaniem podejścia bayesowskiego*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 262.

Podsumowanie

Aktywność zawodowa, rozwój i poszerzanie kompetencji są i były od zawsze łączone z relacją pracownik–pracodawca. Dawniej jednak, w tradycyjnym modelu kariery, to pracodawca odgrywał główną rolę, planując ścieżki kariery w swoim przedsiębiorstwie, kierując pracowników na szkolenia czy też decydując o awansach. W obecnych czasach, w dobie rynku pracownika i dynamicznych zmian w otoczeniu, a także zmieniającego się podejścia do roli i znaczenia kariery w życiu człowieka, role te ulegają odwróceniu w ramach nowych wielokierunkowych i dynamicznych modeli kariery. Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają, że wczesna diagnoza swoich kompetencji i zainteresowań, zaplanowanie kariery i konsekwentne dążenie do realizacji celu dają dużą szansę na osiągnięcie sukcesu. Równie ważne w tym kontekście jest monitorowanie otoczenia oraz sieci powiązań pod kątem pojawiających się szans i możliwości, a także odwaga, z jaką te szanse należy chwycić i starać się wykorzystać dla realizacji swoich potrzeb, zgodnie ze swoimi wartościami.

Tematyka nowych modeli karier wydaje się interesująca w kontekście kolejnych badań dotyczących np. obciążeń związanych z wzięciem na siebie odpowiedzialności za rozwój i kierunek kariery, zależności pomiędzy typami osobowości a podejmowaniem określonych modeli kariery czy też rekomendacji dotyczących umiejętności zachowania równowagi pomiędzy różnymi obszarami życia: zawodowego, osobistego, rodzinnego.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Baruch Y., *Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives*, "Career Development International" 2004, vol. 9, no. 1.
- Bednarska-Wnuk I., Januszkiewicz K., *Oblicza kariery w XXI w.*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr. hab. Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Chaberek-Karwacka G., *Kształtowanie ścieżki kariery zawodowej zgodnej z zamiłowaniem głęboko zakorzenionym w świadomości*, w: *Efektywność innowacyjnych narzędzi dydaktycznych w procesach kształtowania postaw przedsiębiorczych*, W. Bizon, A. Poszewiecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Cybal-Michalska A., *Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym credo*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2012, nr 1.
- Grzenda W., *Modelowanie karier zawodowej i rodzinnej z wykorzystaniem podejścia bayesowskiego*, WN PWN, Warszawa 2019.

- Jakimiuk B., *Modele realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2017, t. 30, nr 2, 10.17951/j.2017.30.2.83.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Mis A., *Kształtowanie karier w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006.
- Myszka L., *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 30.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. III, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Smolbik-Jęczmień A., *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” 2015, t. 3, nr 3.
- Syper-Jędrzejczak M., *Kształcenie ustawiczne istotnym elementem współczesnych karier pracowniczych*, w: *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, M. Znajmiej-Sikora, E. Roszko (red.), Ego, Łódź 2010.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Eksternalizacja odpowiedzialności w obszarze kariery zawodowej*, „Ruch Pedagogiczny” 2016, nr 1.

3

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM – PERSPEKTYWA PSYCHO-SPOŁECZNA

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Anna Rakowska*

3.1

Jakość życia zawodowego nauczycieli akademickich – wyniki badań pilotażowych

Streszczenie

Celem publikacji jest prezentacja wyników rzetelności kwestionariusza ankiety Jakości Życia Zawodowego oraz wyników badań pilotażowych w zakresie jakości życia nauczycieli akademickich. Badaniem objęto 104 nauczycieli akademickich. Ocena rzetelności pozwala na wykorzystanie narzędzia w wersji polskojęzycznej w kolejnych badaniach. Wyniki z polskiej próby odniesiono do wyników brytyjskich nauczycieli akademickich. Polscy respondenci deklarują znacznie wyższy poziom stresu niż akademicy brytyjscy, mimo to są raczej zadowoleni z jakości życia zawodowego. Potwierdza to wnioski z literatury dotyczące dualizmu akademików w zakresie zadowolenia z pracy w sytuacji dużego stresu związanego z wykonywaną pracą.

Słowa kluczowe: jakość życia, stres, równowaga praca–życie, zadowolenie

* Uniwersytet M. Curie Skłodowskiej w Lublinie, ORCID: 0000-0002-4990-2297

Quality of Working Life of Academic Teachers – Results of Pilot Study

Abstract

This publication presents results of the reliability of the questionnaire Quality of Working Life and the preliminary results on the quality of life of academics. Sample consist of 104 Polish academics. The reliability coefficient allows to the use the Polish version of scale in subsequent studies. The results from the Polish sample are referred to the results of British academic. Polish respondents declare higher level of stress, but nevertheless they are rather satisfied with the quality of professional life. It confirms the literature findings regarding the duality of quite good work satisfaction and high work stress among academics.

Keywords: quality of life, stress, work-life balance, satisfaction

Wprowadzenie

Badania prowadzone w krajach, w których od lat funkcjonuje model neoliberalnego uniwersytetu, świadczą o tym, że pracownicy akademicy, na tle innych grup zawodowych, są mniej zadowoleni z jakości życia zawodowego. Neoliberalny etos generuje stałą ambiwalencję, którą odczuwają pracownicy uczelni¹. Działają oni między lękiem, konkurencyjną przedsiębiorczością, rywalizacją a pozytywnym optymizmem i nieustannym rozwojem. Podobne wnioski stawia B. Davis², zdaniem którego kariera współczesnych naukowców jest pełna wyzwań. W agresywnym modelu, nastawionym na kwantyfikację rezultatów brakuje miejsca dla tradycyjnych profesorów humanistów i pełnego intelektualnego rozwoju. Uniwersytety ze wspólnie zarządzanych społeczności edukacyjnych stały się korporacjami walczącymi o udział w rynku, co negatywnie odbija się na ich pracownikach³. Z badań wynika, że szczególnie dużemu stresowi poddani są akademicy w Wielkiej Brytanii, USA i Australii. W porównaniu z innymi grupami zawodowymi odczuwają mniejsze zadowolenie z pracy i mają częstsze problemy ze zdrowiem

¹ B.M. Grant, *Wrestling with Career: An Autoethnographic Tale of a Cracked Academic Self*, w: *Resisting Neoliberalism in Higher Education*, vol. 1, Palgrave Macmillan, Cham 2019, s. 119–134.

² B. Davies, P. Bansel, *The Time of Their Lives? Academic Workers in Neoliberal Time (s)*, "Health Sociology Review" 2005, vol. 14, no. 1, s. 47–58.

³ F. Donoghue, *The Last Professors: The Corporate University and the Fate of the Humanities*, Fordham Univ Press, Fordham 2018.

psychicznym⁴. Zdaniem Davisa w Australii, gdzie każdy produkt nauki jest bezpośrednio powiązany z czasem i wartością mierzoną w dolarach, manipulowanie naukowcami poprzez mechanizmy finansowania instytucjonalnego jest bardziej rażące niż w innych krajach. Jednocześnie sukcesywny wzrost oczekiwań co do „produkcji”, w połączeniu z potencjalnie karnym nadzorem i standardami, spycha naukowców do punktu, w którym po prostu nie mogą osiągnąć tego, czego się od nich oczekuje⁵.

Polskie uczelnie przechodzą obecnie przeobrażenia związane z wdrażaniem nowego modelu funkcjonowania uczelni, co rodzi liczne pytania dotyczące wyzwań w realizacji kariery akademickiej. Wynikające z tego modelu wymagania zmieniają charakter kariery akademickiej⁶. Pojawiają się dylematy, np. czy być dobrym dydaktykiem, czy naukowcem⁷. Najmłodszy pracownicy z niepokojem myślą o przyszłości i zaczynają rozważać odejście z uczelni⁸. Życie zawodowe akademików wypełnia coraz większą przestrzeń życiową. Teoretycznie korzystny duży stopień elastyczności pracy naukowej wpływa negatywnie na tendencję do przepracowywania wielu dodatkowych godzin.

W literaturze zagranicznej można znaleźć wiele publikacji dotyczących satysfakcji z pracy i kariery akademików w kontekście wdrażanych reform. W Polsce takich badań jest mało, ale nowa sytuacja zachęca do zainteresowania się tą problematyką. Stąd pojawia się pytanie: jak polscy akademicy postrzegają jakość życia zawodowego?

W wielu krajach od czasu wdrożenia korporacyjnego modelu uczelni prowadzone są badania jakości życia zawodowego pracowników. Problematyką tą zajmuje się m.in. D. Van Laar⁹, który wraz ze współpracownikami bada jakość życia zawodowego akademików przy pomocy nieustannie doskonalonego kwestionariusza ankiety Jakość Życia Zawodowego (WRQoL)¹⁰. Lektura publikacji wspomnianych autorów podsunęła pomysł zastosowania tego narzędzia w polskich warunkach. Uzyskano ich zgodę na testowanie najnowszej wersji kwestionariusza WRQoL w badaniach pilotażowych w Polsce.

Celem badania pilotażowego była ocena rzetelności skal najnowszej wersji narzędzia WRQoL (współczynnik alfa Cronbacha) w wersji polskojęzycznej, a następnie

⁴ G. Kinman, *Pressure Points: A Review of Research on Stressors and Strains in UK Academics*, „Educational Psychology” 2001, vol. 21, no. 4, s. 473–492.

⁵ B. Davies, P. Bansel, *op.cit.*

⁶ P. Kowzan, M. Zielińska, A. Kleina-Gwizdała, M. Prusinowska, *Nie zostaje mi czasu na pracę naukową: Warunki pracy osób ze stopniem doktora, zatrudnionych na polskich uczelniach, Raport NOU*, Wyd. Nowe Otwarcie Uniwersytetu, Gdańsk–Bydgoszcz–Warszawa 2016.

⁷ M. Olejniczak, A. Andrzejczak, *Wykorzystanie czasu pracy przez nauczycieli akademickich*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, nr 5(3), s. 18–137.

⁸ P. Szewiwoła, *Kariera w nauce nie taka atrakcyjna: Co drugi naukowiec chce wyjechać za granicę*, https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/1214307_zainteresowanie-kariera-naukowa-w-polsce.html, 13.08.2018.

⁹ S. Easton., D. Van Laar, *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life*, 1 ed., University of Portsmouth, Portsmouth 2014.

¹⁰ S. Easton, D. Van Laar, *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale: A Measure of Quality of Working Life*, University of Portsmouth, 2nd ed., Portsmouth 2018.

odniesienie uzyskanych wyników do wyników brytyjskich. Przetłumaczony kwestionariusz został wysłany drogą mailową do nauczycieli akademickich czterech polskich uczelni (wydziały zarządzania/i ekonomii) z prośbą o rozesłanie innym pracownikom. Otrzymano 104 odpowiedzi. Wyniki badań pilotażowych wskazują na dobrą rzetelność narzędzia (wszystkie skale mają współczynnik alfa Cronbacha większy od 0,70). Daje to możliwość dalszej pracy nad narzędziem i porównania wyników z innymi badaniami. Porównanie wyników pilotażowych z wynikami brytyjskimi wskazuje zarówno na pewne podobieństwa, jak i różnice. Polscy naukowcy deklarują, że odczuwają znacznie wyższy poziom stresu niż pracownicy brytyjscy, jednak mimo bardzo dużego stresu i napotykanych trudności wydają się raczej lubić swoją pracę (wynik przeciętny). Mimo niewielkiej próby badawczej wyniki mogą stanowić przyczynek do dalszej dyskusji i umożliwić doskonalenie wykorzystanego narzędzia.

Satysfakcja z pracy i stres wśród nauczycieli akademickich

Zmiany w kryteriach oceny uczelni i nauczycieli akademickich spowodowały, że stres i niepokój o przyszłość stały się częstym zjawiskiem na polskich uczelniach¹¹. Badania prowadzone w krajach, które przeszły reformy szkolnictwa wyższego, wskazują na to, że mimo niekorzystnych zmian i dużego stresu w niektórych krajach akademicy przejawiają specyficzny dualizm dotyczący zadowolenia z pracy i stresu, tj. naukowcy są raczej zadowoleni z pracy mimo odczuwanego dużego stresu. Z kolei inaczej jest w Australii, gdzie obserwuje się systematyczny spadek zadowolenia z pracy, a środowisko pracy się pogarsza. Zauważono, że kontrola nad pracą oraz możliwości rozwijania się są czynnikami pozytywnie oddziałującymi na zadowolenie z pracy¹². Część badaczy dowodzi, że naukowcy mimo odczuwanego dużego stresu są ogólnie zadowoleni ze swojej pracy¹³. Ten dualizm może być tłumaczony oddziaływaniem wewnętrznej motywacji i zewnętrznych warunków pracy, które można wyjaśnić na podstawie koncepcji F. Herzberga¹⁴. Motywacja wewnętrzna związana z samą pracą przyczynia się do zadowolenia z pracy, natomiast warunki pracy i środowisko mogą być przyczyną niezadowolenia z niej.

¹¹ A.L. Wieczorek, M. Mitręga, *Academic Teachers Under Stress in The Publish or Perish Era*, CeDeWu, Warszawa 2017.

¹² N. Fredman, J. Doughney, *Academic Dissatisfaction, Managerial Change and Neo-liberalism*, "Higher Education" 2012, no. 64, s. 41–58.

¹³ D. Houston, L. Meyer, S. Paewai, *Academic Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and Values in Academe*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2006, vol. 28, no. 1, s. 17–30.

¹⁴ F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York 1959.

J.C. Shin i J. Jung dokonali oceny zadowolenia z pracy i stresu zawodowego akademików w 19 krajach¹⁵. Doszli do wniosku, że akademicy w krajach, w których uczelnie podlegają silnym mechanizmom rynkowym, znajdują się w grupie wysokiego stresu. Biorąc pod uwagę satysfakcję z pracy, rodzaj reformy, poziomu stresu oraz pozycję naukowców w społeczeństwie i autonomię akademicką, wyróżnili cztery grupy krajów. W grupie krajów angloamerykańskich, gdzie rządzą silne prawa rynkowe, zadowolenie z pracy akademików spada¹⁶. Z kolei pracownicy naukowcy z kontynentalnej Europy i Ameryki Łacińskiej są grupą najbardziej zadowolonych pracowników ze swojej pracy, co tłumaczy się wysoką pozycją władzy i silnym systemem socjalnym w czasie wdrażania reform¹⁷. Zwraca się jednak uwagę, że przyszłość naukowców z jeszcze istniejącej grupy „wysokiej satysfakcji”, która jest obecnie spowodowana wysoką pozycją społeczną naukowców (Holandia, Finlandia, Japonia i Korea), ochroną związkową lub też jest efektem kolegiałnych struktur władzy (przypadek Kanady)¹⁸, niestety jest zagrożona. Pracownicy naukowcy z tej grupy mogą niebawem przejść do grupy krajów niskiej satysfakcji i wysokiego stresu. Niemcy są przykładem kraju, w którym odnotowano spadek zadowolenia z pracy przy zachowaniu dużego stresu¹⁹, co tłumaczy się wdrożeniem inicjatyw doskonałości uniwersytetów²⁰.

W Polsce z uwagi na zachodzące zmiany również zaczyna się prowadzić badania obejmujące zbliżoną problematykę. Jednak w przypadku stresu wyniki nie są jednoznaczne. Polską społeczność akademicką można podzielić na dwie grupy: jedną, która odczuwa presję na awanse i publikacje, a jednocześnie jest silnie obciążona obowiązkami dydaktycznymi i administracyjnymi (dr, dr hab.) oraz drugą, która odczuwa znacznie mniejszą presję (profesorowie)²¹. Podobnie A. Szromek i R. Wolniak wskazują, że poziom stresu jest związany ze stopniem akademickim²².

Zdaniem I. Jonek-Kowalskiej w kwestii satysfakcji z pracy występują niedostatki w zakresie motywacji finansowej i pozafinansowej, pracownicy naukowcy narzekają

¹⁵ J.C. Shin, J. Jung, *Academics Job Satisfaction and Job Stress across Countries in the Changing Academic Environments*, „High Education” 2014, no. 67, s. 603–620.

¹⁶ D. Houston, L. Meyer, S. Paewai, *op.cit.*

¹⁷ J.C. Shin, J. Jung, *op.cit.*, s. 6, 12.

¹⁸ *Ibidem*.

¹⁹ I. Dorenkamp, E. Weiß, *What Makes them Leave? A Path Model of Postdocs' Intentions to Leave Academia*, „Higher Education” 2018, vol. 75, no. 5, 747–767.

²⁰ U. Teichler, *Teaching and Research in Germany: The Notions of University Professors*, w: J. Shin, A. Arimoto, W.K. Cummings, U. Teichler (eds.), *Teaching and Research in Contemporary Higher Education: Systems, Activities, Nexus, and Rewards*, Springer, Dordech 2013, s. 61–87.

²¹ I. Werner, A. Springer, *Occupational Stress among Academics: Relationships with Psycho-social Risk and Subjective Health Assessment*, w: *Economic and Social Development: Book of Proceedings*; Wyd. VADEA, Varazdin 2018, s. 546–555.

²² A. Szromek, R. Wolniak, *Satisfaction of Scientific Work among Polish Researchers*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018.

także na brak wsparcia ze strony przełożonych²⁵. Na satysfakcję pozytywnie wpływają możliwość rozwoju i dobra atmosfera w pracy. Istnieje potrzeba zwiększania satysfakcji poprzez premiowanie najlepszych osiągnięć naukowych²⁴. Pracownikom naukowym dokuczają także brak stabilności zatrudnienia²⁵. Mimo obserwowanej niskiej satysfakcji z wynagrodzenia (poniżej średniej), ogólny poziom satysfakcji z pracy jest wysoki (powyżej przeciętnej)²⁶. Oznacza, to że polscy naukowcy są zestresowani, ale są nadal zadowoleni z pracy. Poza badaniem poziomu stresu i poziomu satysfakcji z pracy istnieje potrzeba oceny środowiska pracy także pod względem doświadczeń, które mogą być źródłem spełnienia nauczycieli akademickich. Dlatego badanie jakości życia zawodowego akademików wydaje się ciekawym obszarem badawczym.

Jakość życia zawodowego

Jednym z pierwszych naukowców, który użył określenia „jakość życia zawodowego”, był E. Mayo, który badał wpływ środowiska pracy na wydajność pracowników²⁷. Termin „jakość życia zawodowego” funkcjonuje w literaturze akademickiej od ponad 50 lat i zwykle odnosi się go do aspektów jakości życia związanej z miejscem pracy. Najczęściej uwzględnia się tu zadowolenie z pracy i stres. W literaturze nie ma jednoznacznej opinii co do tego, jakie czynniki należy zaliczyć do kluczowych aspektów decydujących o jakości życia zawodowego pracowników.

Zdaniem J. Hackmana i G. Oldhama jednostki mają potrzebę wzrostu i wysoko cenią wysiłki zmierzające do poprawy jakości życia, dlatego ważne jest, aby zaspokajać ich potrzeby tożsamości i znaczenia zadań, potrzeby autonomii i otrzymywania informacji zwrotnych²⁸.

J. Taylor i E. Mumford²⁹ za kluczowe aspekty jakości życia zawodowego uznali postrzeganie czynników zewnętrznych (wynagrodzenie, godziny i warunki pracy) oraz wewnętrznych (związanych z charakterem pracy). Dodali do tego takie czynniki jak:

²⁵ I. Jonek-Kowalska (red.) *Systemy motywacyjne w instytucjach naukowo-badawczych. Stan aktualny i kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2019.

²⁴ I. Jonek-Kowalska, K. Wodarski, *Motivating Factors in Higher Education in Poland. Organizational and Individual Perspectives*, w: *Conference Proceedings*, L. Gomez Chova, A. Lopez Martinez, I. Candel Torres (eds.), IATED Academy, 2018.

²⁵ I. Jonek-Kowalska, K. Wodarski, *Barriers to Employee Involvement in the Development of Academic Units – Perspective from Poland*, w: *Conference Proceedings*, *op. cit.*, s. 1934–1940.

²⁶ A. Szromek, R. Wolniak, *op. cit.*

²⁷ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking Press, New York 1960.

²⁸ J. Hackman, G. Oldham, *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*, 1974, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/779828.pdf>

²⁹ J. Taylor, E. Mumford, *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*, Wyd. ABP, London 1979.

udział pracowników w zarządzaniu, sprawiedliwość, wsparcie społeczne, samorozwój i społeczne znaczenie pracy/produktu. Ci autorzy jako jedni z pierwszych zwrócili uwagę na to, że kluczowe koncepcje jakości życia zawodowego mogą się różnić w zależności od organizacji i grupy pracowników. Według P.H. Mirvis i E.E. Lawlera istotnymi elementami jakości życia zawodowego są: bezpieczne środowisko pracy, godziwe wynagrodzenie, równe szanse zatrudnienia, możliwości awansu, możliwości uczenia się i rozwoju, ochrona praw indywidualnych³⁰.

Lista czynników ważnych dla jakości życia zawodowego może być bardzo długa. R. Lau i E. Bruce'a³¹ zasugerowali, że jakość życia zawodowego jest konstrukcją dynamiczną i może się zmieniać w zależności od grupy pracowników, kraju czy kultury.

Metodyka badań pilotażowych i wyniki

Celem badania pilotażowego była ocena rzetelności skal najnowszej wersji kwestionariusza ankiety Jakości Życia Zawodowego (WRQoL)³² przy wykorzystaniu współczynnika alfa Cronbacha. Dodatkowym celem było odniesienie wyników do rezultatów innych badaczy, oczywiście ze świadomością dostrzegalnych ograniczeń. Uznano jednak, że może to stanowić przyczynek do dalszej dyskusji nad badaniami i możliwościami doskonalenia narzędzia.

Kwestionariusz ankiety (WRQoL) otrzymano od twórcy narzędzia D. Van Laara. Pierwsza wersja narzędzia tego autora powstała w 2012 r.³³ i jest ciągle doskonalona³⁴. Pierwszą grupą, w której testowano narzędzie, byli pracownicy brytyjskich uczelni wyższych. Narzędzie zawierało 24 stwierdzenia i sześć skal (satysfakcja z pracy i kariery; ogólne samopoczucie; równowaga praca–dom; stres w pracy; kontrola w pracy i warunki pracy). W drugiej wersji dodano jeszcze jedną skalę, tj. zaangażowanie pracownika³⁵. Wszystkie stwierdzenia były oceniane w pięciopunktowej skali Likerta od 1 – „zdecydowanie się

³⁰ P.H. Mirvis, E.E. Lawler, *Accounting for the Quality of Work Life*, "Journal of Occupational Behaviour" 1984, no. 5, s. 197–212.

³¹ R. Lau, B. May, *A Win-Win Paradigm for QWL and Business Performance*, "HR Development Quarterly" 1998, vol. 9, no. 3, s. 211–226.

³² Oryginalny kwestionariusz został przesłany drogą mailową wraz ze zgodą autorów na testowanie.

³³ S. Easton, D. Van Laar, *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life*, 1 ed., University of Portsmouth, Portsmouth 2014.

³⁴ R. Fontinha, D. Van Laar, S. Easton, *Quality of Working Life of Academics and Researchers in the UK: The Roles of Contract Type, Tenure and University Ranking*, "Studies in Higher Education" 2016, s. 1–18, <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2016.1203890>; S. Easton & D. Van Laar, *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life*, 2 ed., University of Portsmouth, 2018.

³⁵ R. Fontinha, D. Van Laar, S. Easton, *op.cit.*

nie zgadzam” do 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. W ostatniej wersji z 2019 r. zamieszczono 32 stwierdzenia, ale skale pozostały te same³⁶. Są to:

1. Satysfakcja z pracy i kariery. W jakim stopniu respondent uważa, że jego miejsce pracy zapewnia poczucie osiągnięć, wysoką samoocenę i wykorzystanie swojego potencjału (sześć stwierdzeń, np. „Jestem zadowolony z dostępnych możliwości rozwoju mojej kariery zawodowej”).
2. Ogólne samopoczucie (sześć stwierdzeń). Ten czynnik ocenia indywidualne samopoczucie psychiczne i ogólne zdrowie fizyczne, np. „Obecnie czuję się dobrze”.
3. Równowaga praca–życie. Odnosi się do postrzeganego kontekstu organizacyjnego umożliwiającego zachowanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym (cztery stwierdzenia, np. „Moje obecne godziny pracy odpowiadają moim osobistym potrzebom”).
4. Stres w pracy. Stopień, w jakim jednostka postrzega, że podlega nadmiernej presji lub doświadcza stresu związanego z pracą (cztery stwierdzenia, np. „Często odczuwam nadmierny stres związany z pracą w pracy”) (skala odwrócona).
5. Kontrola w pracy. Odnosi się do poczucia kontroli przy podejmowaniu decyzji dotyczących pracy (cztery stwierdzenia, np.: „Mam wystarczające możliwości rozmawiania z kierownictwem o zmianach w pracy”).
6. Warunki pracy. Ocena stopnia zadowolenia z fizycznego środowiska pracy (trzy stwierdzenia, np. „Jestem zadowolony z fizycznego środowiska, w którym pracuję”).
7. Zaangażowanie pracowników – odzwierciedla znaczenie zaangażowania pracowników (trzy stwierdzenia, np. „Z dumą informuję innych, że jestem częścią tej organizacji”).
8. Inne zmienne – zmienne demograficzne oraz stwierdzenie: „Jestem ogólnie zadowolony z jakości mojego życia zawodowego”.

Autorka dodała sześć stwierdzeń/pytań: trzy związane z przepracowaniem (tworzą nową skalę Zachwianie Równowagi), dwie dotyczące czasu pracy (liczba godzin pracy w tygodniu, liczba godzin pracy w domu) oraz pytanie: „Jak często Pan/i myśli o zmianie zawodu?”.

Ankiety przesłano drogą mailową do pracowników czterech uczelni (wydziałów ekonomicznych/zarządzania) z prośbą o przesłanie do pracowników wydziału. Ostatecznie otrzymano 104 odpowiedzi.

Charakterystyka próby badawczej

- 104 respondentów – 50% kobiet, 50% mężczyzn,
- wiek w latach: 25–35 (25,5%), 36–45 (38%), 46–55 (23%), 56–60 (4%), powyżej 61 (8,5%),

³⁶ Wersja niepublikowana otrzymana mailem od Autorów.

- stanowisko: asystent – 20,2%, adiunkt 42,6%, profesor uczelni – 22,3%, profesor – 8,5%, wykładowca – 6,4%.

Wyniki dotyczące współczynników alfa Cronbacha obliczono z wykorzystaniem programu SPSS. Jeśli wynik alfa jest zbyt wysoki, może to sugerować, że niektóre pozycje są zbędne, dlatego rekomenduje się alfa o wartościach 0,70 do 0,90. Jak wynika z tabeli 3.1.1 wszystkie skale mają wynik alfa mieszczący się w tych granicach. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że narzędzie jest rzetelne dla badanej próby.

Tabela 3.1.1.

Wartości współczynnika skal alfa Cronbacha

Lp.	Skale	Liczba pozycji	Alfa Cronbacha
1.	Satysfakcja z pracy i kariery	6	0,86
2.	Ogólne samopoczucie	6	0,82
3.	Równowaga praca–życie	4	0,72
4.	Stres w pracy	4	0,75
5.	Kontrola w pracy	4	0,76
6.	Warunki w pracy	4	0,75
7.	Zaangażowanie pracownika	3	0,83
9.	Zachwianie równowagi	3	0,70

Zródło: opracowanie własne.

Mimo że próba badawcza jest relatywnie mała w porównaniu z badaniami brytyjskimi, dla dalszej dyskusji ciekawe jest porównanie wyników z wynikami uzyskanymi w innych badaniach, tj. w Wielkiej Brytanii³⁷ i RPA³⁸ (tabela 3.1.2).

Ogólny wynik zadowolenia z jakości życia zawodowego polskich respondentów jest przeciętny (średnia = 3,38, SD = 1). Bardzo niepokojące są wyniki dotyczące stresu (skala odwrócona) (średnia = 1,75). Do tego bardzo niskie jest ogólne samopoczucie (średnia = 3,28). Na tle naukowców brytyjskich niskie są także wartości średnich dla zmiennych: równowaga praca–życie, kontrola warunków pracy oraz zaangażowanie. Tylko w przypadku satysfakcji z pracy wyniki są nieco wyższe niż zagranicznych respondentów (średnia polskich respondentów 3,46, brytyjskich 3,34).

Bardzo duży stres, relatywnie niskie ogólne samopoczucie i jednocześnie przeciętna satysfakcja z pracy potwierdzają wnioski z innych badań³⁹. Jednak wynik doty-

³⁷ R. Fontinha, S. Easton, D. Van Laar, *Overtime and Quality of Working Life in Academics and Non-academics: The Role of Perceived Work-life Balance*, "International Journal of Stress Management" 2019, vol. 26, no. 2.

³⁸ R. Fontinha *et al.*, *op.cit.*, s. 55.

³⁹ J.C. Shin, J. Jung, *op.cit.*

część stresu może także być rezultatem charakterystyki próby badawczej (42% adiunkci, 20,2% asystenci). Zdaniem I. Werner i A. Springer⁴⁰ ta grupa pracowników odczuwa największy stres w pracy. Wprowadzona dodatkowa zmienna Zachwianie Równowagi wskazuje na duże przeciążenie pracą (średnia 4,0, SD = 0,71), co, jak można przypuszczać, odbija się na niskim samopoczuciu badanych, bowiem 75% respondentów często i bardzo często pracuje w trakcie urlopu, 58% odczuwa konflikt związany z zachowaniem równowagi, 74% często odczuwa zmęczenie.

Tabela 3.1.2.

Wyniki badań pilotażowych na tle innych badań

Samopoczucie	Równowaga praca-życie	Satysfakcja z pracy, kariery	Kontrola	Warunki pracy	Stres (R)	Zaangażowanie
\bar{x} ; SD	\bar{x} ; SD	\bar{x} ; SD	\bar{x} ; SD	\bar{x} ; SD	\bar{x} ; SD	\bar{x} ; SD
Wyniki brytyjskich akademików						
3,44; 0,83	3,55; 0,92	3,34; 0,85	3,45; 0,96	3,61; 0,82	3,11; 0,93	3,44; 0,88
Wyniki polskich badań pilotażowych						
3,28; 0,78	3,48; 0,85	3,46; 0,83	3,16; 0,87	3,39; 0,86	1,75; 0,76	3,38; 1,00
Wyniki RPA (University of Durban)						
2,95; 0,68	3,00; 0,68	3,01; 0,98	2,92; 0,90	2,97; 0,81	3,09; 0,80	Bd.

\bar{x} – średnia, SD – odchylenie standardowe; w przypadku stresu skala jest odwrócona

Źródło: opracowanie własne.

Badani bardzo dużo pracują, 35,3% deklaruje, że pracuje ponad 60 godz. w tygodniu (średnia – 50 godz. w tygodniu, spośród respondentów 23,4% zastawia się nad zmianą zawodu – najczęściej są to asystenci i doktorzy). Nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic dotyczących średnich dla poszczególnych skal w kontekście zajmowanych stanowisk (asystent, doktor itd.). Natomiast kierownicy są bardziej zadowoleni z warunków pracy oraz mają wyższy wynik w wymiarze Zachwianie równowagi (test U Manna-Whitneya, warunki pracy – istotność 0,01; Zachwianie równowagi istotność 0,04).

Ciekawe może być bliższe przyjrzenie się godzinom pracy. R. Fontina ze współpracownikami zauważyli, że akademicy brytyjscy, którzy przepracowali 10 dodatkowych godzin, byli bardziej zadowoleni z pracy i kariery, mieli większą kontrolę w pracy niż ci, którzy nie przepracowali tych 10 godzin lub przepracowali większą liczbę dodatkowych godzin⁴¹. Ogólnie, pracownicy brytyjskiego szkolnictwa wyższego są niezadowoleni ze swojej pracy i kariery, są niezadowoleni z warunków pracy i kontroli w pracy, czują się

⁴⁰ I. Werner, A. Springer, *op.cit.*

⁴¹ R. Fontina *et. al.*, *op.cit.*

zestresowani w pracy⁴². Jest to spowodowane fundamentalnymi zmianami na uczelniach, tj. zwiększyły się wymagania, zmniejszyło się wsparcie i osłabiono autonomię zawodową. Postrzegana jakość życia zawodowego akademików jest niższa na tle innych grup zawodowych. Polscy respondenci mimo ogromnego stresu są bardziej zadowoleni z pracy, mimo niskiej kontroli i przeciętnego samopoczucia. Jak pokazuje tabela 3.1.2, w przypadku trzech krajów najslabiej wypadają respondenci z RPA (niskie samopoczucie, słaba kontrola w pracy i warunki w pracy), co także jest efektem wdrożonych tam reform i ekonomiczno-politycznej sytuacji w tym kraju. Oczywiście, aby można było wyciągnąć głębsze wnioski, potrzebne są badania właściwe. Prezentowane tu badania mają charakter badań pilotażowych i miały służyć testowaniu narzędzia do dalszych badań, ale pozwoliły także na dostrzeżenie problemu badawczego.

Podsumowanie

Testowane narzędzie może być wykorzystywane do dalszych badań nad postrzeganiem jakości życia zawodowego akademików w Polsce. Z uwagi na niewielką próbę badawczą oraz dobór respondentów metodą kuli śnieżnej trudno uznać wyniki za reprezentatywne. Można jednak dostrzec, że ogólny wynik zadowolenia z jakości życia zawodowego polskich respondentów jest przeciętny, a niepokojąco niskie wyniki w obszarze stresu w pracy wymagają dalszej eksploracji.

Potrzebne są badania właściwe, które pozwolą dokonać analiz z uwzględnieniem: wieku, płci, stanowiska, liczby godzin dydaktycznych. Wydaje się, że ważne mogą być także: prestiż uczelni, reprezentowana dyscyplina oraz klimat w organizacji. W szczególności potrzebne są badania w grupie młodszych pracowników naukowych, którzy często myślą o porzuceniu uczelni polskich na korzyść zagranicznych lub rozważają zmianę zawodu. Także dla środowiska akademickiego ważne jest, aby dyskutować na temat postrzeganej jakości życia zawodowego akademików w Polsce.

W przyszłości warto podjąć badania identyfikacji czynników związanych z satysfakcją z życia zawodowego akademików oraz poszukiwać odpowiedzi na pytanie, czy kontrola pracy i możliwości rozwijania się są aspektami pozytywnie oddziałującymi na jakość życia zawodowego w kontekście zróżnicowania wieku, stanowiska i płci pracowników, a także prestiżu uczelni. Potrzebne jest także identyfikowanie podejmowanych przez uczelnie i kierowników katedr praktyk zarządzania ważnych dla poprawy oceny jakości życia zawodowego akademików. Nadmienić należy, że w związku z wysokimi standardami oceny pracy niektórzy naukowcy, aby sprostać kryteriom, zaczynają

⁴² *Ibidem.*

podejmować działania, które mogą obniżyć ich satysfakcję zawodową⁴⁵. Z uwagi na fakt, że kwestionariusz (WRQoL) został przetłumaczony na dziewięć języków, interesujące jest przeprowadzenie badań międzynarodowych z uwzględnieniem czynników takich jak model uniwersytetu i pozycja naukowców w społeczeństwie. W wielu krajach obserwuje się obniżanie jakości życia zawodowego naukowców, dlatego problem wymaga dalszej eksploracji i środowiskowej dyskusji.

Bibliografia

- Cooper C.L., Mumford E. (eds.), *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*, Greenwood Press, Westport 1979.
- Davies B., Bansel P., *The Time of Their Lives? Academic Workers in Neoliberal Time (s)*, "Health Sociology Review" 2005, vol. 14, no. 1, s. 47–58.
- Donoghue F., *The Last Professors: The Corporate University and the Fate of the Humanities*, Fordham Univ Press, Fordham 2018.
- Dorenkamp I., Weiß E.E., *What Makes them Leave? A Path Model of Postdocs' Intentions to Leave Academia*, "Higher Education" 2018, vol. 75, no. 5, s. 747–767.
- Easton S., Van Laar D., *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life*, 1st ed., University of Portsmouth, Portsmouth 2014.
- Easton S., Van Laar D., *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale A Measure of Quality of Working Life*, 2nd ed., University of Portsmouth, Portsmouth 2018.
- Fontinha R., Van Laar D., Easton S., *Quality of Working Life of Academics and Researchers in the UK: The Roles of Contract Type, Tenure and University Ranking*, "Studies in Higher Education" 2016, s. 1–18.
- Fontinha R., Easton S., Van Laar D., *Overtime and Quality of Working Life in Academics and Non-academics: The Role of Perceived Work-life Balance*, "International Journal of Stress Management" 2019, vol. 26, no. 2, s. 173–183.
- Fredman N., Doughney J., *Academic Dissatisfaction, Managerial Change and Neo-liberalism*, "Higher Education" 2012, no. 64, s. 41–58.
- Grant B.M., *Wrestling with Career: An Autoethnographic Tale of a Cracked Academic Self, w: Resisting Neoliberalism in Higher Education*, vol. 1, Palgrave Macmillan, Cham 2019, s. 119–134.
- Hackman J.R., Oldham G.R.J., *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*, 1974, <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/779828.pdf> (dostęp: 12.12.2019).
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- Housto D., Meyer L.H., Paewai S., *Academic Staff Workloads and Job Satisfaction: Expectations and Values in Academie*, "Journal of Higher Education Policy and Management" 2006, vol. 28, no. 1, s. 17–30.

⁴⁵ A. Rakowska, *A Scientist or an Entrepreneur – Academic Dilemmas in the Corporate University Model*, "Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie" 2020, nr 146.

- Jonek-Kowalska I., Wodarski K., *Motivating Factors in Higher Education in Poland. Organizational and Individual Perspectives*, w: *Conference Proceedings*, L.G. Chova, A.L. Martinez, I.C. Torres (eds.), IATED Academy, 2018.
- Jonek-Kowalska I. (red.), *Systemy motywacyjne w instytucjach naukowo-badawczych. Stan aktualny i kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2019.
- Jonek-Kowalska I., Wodarski K., *Barriers to Employee Involvement in the Development of Academic units – perspective from Poland*, w: *Conference Proceedings*, L.G. Chova, A.L. Martinez, I.C. Torres (eds.), IATED Academy, 2017, s. 1934–1940.
- Kinman G., *Pressure Points: A Review of Research on Stressors and Strains in UK Academics*, "Educational Psychology" 2001, vol. 21, no. 4, s. 473–492.
- Kowzan P., Zielińska M., Kleina-Gwizdała A., *Nie zostaje mi czasu na pracę naukową: Warunki pracy osób ze stopniem doktora, zatrudnionych na polskich uczelniach, Raport NOU*, Wyd. Nowe Otwarcie Uniwersytetu, Gdańsk–Bydgoszcz–Warszawa 2016.
- Lau R.S.M., May B.E., *A Win-Win Paradigm for QWL and Business Performance*, "HR Development Quart." 1998, vol. 9, no. 3, s. 211–226.
- Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Viking Press, New York 1960.
- Mirvis P.H., Lawler E.E., *Accounting for the Quality of Work Life*, "Journal of Occupational Behaviour" 1984, no. 5, s. 197–212.
- Olejniczak M., Andrzejczak A., *Wykorzystanie czasu pracy przez nauczycieli akademickich*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, nr 5(3), s. 18–137.
- Rakowska A., *A Scientist or an Entrepreneur – Academic Dilemmas in the Corporate University Model*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie” 2020, nr 146.
- Shin J.C., Jung J., *Academics Job Satisfaction and Job Stress across Countries in the Changing Academic Environments*, "High Education" 2014, no. 67, s. 603–620, doi:10.1007/s10734-013-9668-y
- Szewioła P., *Kariera w nauce nie taka atrakcyjna: Co drugi naukowiec chce wyjechać za granicę*, https://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/1214307_zainteresowanie-kariera-naukowa-w-polsce.html, 13.08.2018.
- Szromek A., Wolniak R., *Satisfaction of Scientific Work among Polish Researchers*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2018.
- Taylor J., Mumford E., *The Quality of Working Life in Western and Eastern Europe*, Wyd. ABP, London 1979.
- Teichler U., *Teaching and Research in Germany: The Notions of University Professors*, w: *Teaching and Research in Contemporary Higher Education: Systems, Activities, Nexus, and Rewards*, J. Shin, A. Arimoto, W.K. Cummings, U. Teichler (eds.), Springer, Dordrecht 2013, s. 61–87.
- Werner I., Springer A., *Occupational Stress among Academics: Relationships with Psycho-social Risk and Subjective Health Assessment*, w: *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, Wyd. VADEA, Varazdin, marzec 2018, s. 546–555,
- Wieczorek A.L., Mitreğa M., *Academic Teachers Under Stress in The Publish or Perish Era*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2017.

3.2

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Agnieszka Wojtczuk-Turek*

W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła *job crafting behaviors*

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza mechanizmów motywacyjnych leżących u podstaw specyficznych zachowań organizacyjnych – *job crafting behaviors* (JCB) w kontekście ich podmiotowych źródeł. Zachowania te stanowią przykład proaktywności, która prowadzi do lepszego dopasowania do pracy. Realizacji tego celu służyła analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badanie empiryczne, poświęcone związkom JCB z potrzebą kompetencji, autonomii i relacji oraz satysfakcją z pracy. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że JCB łączy się pozytywnie ze wskazanymi zmiennymi.

Słowa kluczowe: *job crafting behaviors*, potrzeby, dopasowanie do pracy

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-5384-4181

How to Adapt the Work to Your Own Needs? – Motivational Sources of Job Crafting Behaviors

Abstract

The aim of the article is to analyze the motivational mechanisms underlying specific organizational behaviors – job crafting behaviors (JCB) in the context of their subjective sources. These behaviors are an example of proactivity that leads to better fit to work. This goal was achieved by analyzing the literature on the subject and conducted empirical research, devoted to JCB's relationships with the need for competence, autonomy and relationships as well as job satisfaction. Based on the conducted research, it was found that JCB connects positively with the indicated variables.

Keywords: job crafting behaviors, needs, matching to work

Wprowadzenie

Jednym z kluczowych czynników efektywności zawodowej pracowników jest dopasowanie do pracy (*person-job fit*) i organizacji (*person-organization fit*). Szczególnie ten pierwszy typ dopasowania warunkuje sprawną realizację zadań, zapewniając tym samym generowanie wyników organizacyjnych. Dbałość o zgodność wymagań na stanowisku pracy z posiadanymi przez pracownika kompetencjami stanowi priorytet nie tylko menedżerów i specjalistów HR zajmujących się rekrutacją, ale stały element procesów dostosowawczych w obliczu zmieniających się wymagań w organizacji i jej otoczeniu.

Dopasowanie w ujęciu komplementarnym zakłada – oprócz zgodności w diadzie wymagania–możliwości (*demands-abilities fit*) – również podobieństwo w zakresie potrzeb–zasobów (*needs-supplies fit*). Ten drugi aspekt kieruje uwagę badaczy na pracę jako źródło realizacji potrzeb związanych nie tylko z poczuciem bezpieczeństwa (płynącym z otrzymywanego wynagrodzenia), ale także społecznych i psychologicznych. Wśród nich wymieniane są chociażby trzy – kompetencji, autonomii i relacji – konceptualizowane w ramach teorii autodeterminacji (*Self-Determination Theory – SDT*)¹. Ukazują one motywacyjne mechanizmy zaangażowania pracowników, a ich spełnienie przyczynia się do pozytywnych efektów i postaw w miejscu pracy. Można zatem stwierdzić, że z jednej strony środowisko pracy ma zapewniać pracownikom możliwość reali-

¹ E.L. Deci, R.M. Ryan, *The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behaviour*, „Psychological Inquiry” 2000, vol. 1, no. 4, s. 227–268.

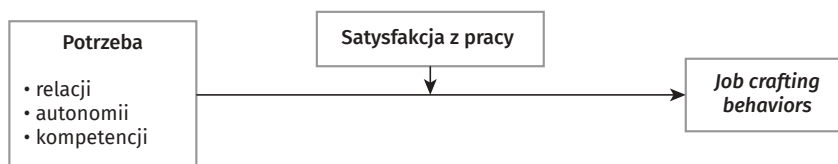
zacji określonych potrzeb, z drugiej strony to oni sami wykazują w tym względzie dużą aktywność, m.in. poprzez dostosowywanie pracy (treści i sposobu jej wykonywania) do własnych preferencji. Badania potwierdzają, że chęć realizacji określonych potrzeb jednostek prowadzi do aktywnego kształtowania pracy², co przekłada się na zwiększone dopasowanie pracowników do pracy i organizacji³. Co więcej, percepcja dopasowania w zakresie specyficznych potrzeb i zasobów jest pozytywnie związana z globalną percepcją pracy, JCB, a także zaangażowaniem⁴.

Celem rozdziału jest analiza mechanizmów motywacyjnych leżących u podstaw kształtowania pracy, konceptualizowanych jako związek *job crafting behaviors* z wybranymi potrzebami pracowników. Dotychczasowe badania empiryczne wskazują na jego istnienie⁵. W związku z tym, że w wyzwaniu proaktywności duże znaczenie ma satysfakcja z pracy, która jednocześnie łączy się z potrzebami, również tę zmienną uwzględniono w analizach.

W proponowanym modelu badawczym (rysunek 3.2.1) założono bezpośredni wpływ predyktorów (potrzeby) na JCB, jednocześnie włączając do modelu moderator (satysfakcję z pracy), chcąc zweryfikować, czy zmienna ta warunkuje wystąpienie relacji pomiędzy potrzebami a JCB.

Rysunek 3.2.1.

Hipotetyczny model badanych zależności



Źródło: opracowanie własne.

² Przejawem tej formy proaktywności są tzw. *job crafting behaviors* (JCB). Funkcjonujące w literaturze przedmiotu określenie *job crafting* tłumaczone jest jako: kształtowanie, przekształcanie czy modyfikowanie pracy. W niniejszym artykule przyjęto perspektywę zachowań organizacyjnych.

³ M. Tims, D. Derks, A.B. Bakker, *Job Crafting and its Relationship with Person-job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, no. 92, s. 44–53; M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation of the Job Crafting Scale*, "Journal of Vocational Behavior" 2012, vol. 80, no. 1, s. 173–186.

⁴ F. Travaglini, A. Babic, I. Hansez, *The Role of Work-related Needs in the Relationship between Job Crafting, Burnout and Engagement*, "SA Journal of Industrial Psychology" 2016, vol. 42, no. 1, s. 1–13.

⁵ C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why Do Individuals Craft their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics*, "Human Relations" 2016, vol. 69, no. 6, s. 1287–1313; A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 2, s. 179–201.

Czym są *job crafting behaviors*?

Job crafting behaviors stanowią specyficzną formę zachowań organizacyjnych, w ramach których pracownicy dokonują przeobrażeń różnych elementów pracy, tak aby osiągnąć określone cele, a także równoważyć wymagania i zasoby z osobistymi możliwościami i potrzebami⁶. Proces ten może się wyrażać jako zmiany dotyczące: 1) zadań (*task crafting*) – dodawanie lub rezygnacja z niektórych obowiązków, modyfikacje w zakresie ilości uwagi poświęcanej określonym czynnościom; 2) relacji (*relational crafting*) – przekształcenia w zakresie realizacji zadań w ramach współdziałania, także samych relacji; 3) mechanizmów poznawczych (*cognitive crafting*) – które dotyczą zmian w zakresie percepcji zadań i relacji⁷. W innych ujęciach mówi się także o strategii *job craftingu* ukierunkowanej na rozwijanie umiejętności⁸, a także o *craftingu* ról⁹.

Jednym ze sposobów konceptualizacji kształtowania pracy jest teoria wymagań-zasobów (*Job Demands-Resources Theory – JD-R*)¹⁰. Model ten grupuje czynniki, które występują w środowisku pracy do dwóch kategorii: wymagań i zasobów. Pozwala również określić, w jaki sposób oba rodzaje czynników oddziałują na dobrostan jednostki i jej funkcjonowanie w pracy. Wymagania definiowane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które stwarzają konieczność podejmowania fizycznego lub psychologicznego wysiłku, aby sobie z nimi poradzić. Z kolei zasoby pomagają osiągać cele, radzić sobie z wymaganiami, a także stymulują rozwój i uczenie się. Są włączane do zasobów: fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych. Odnosząc JCB do omawianej teorii, można wskazać na podejmowanie czterech rodzajów działań: 1) powiększania strukturalnych zasobów pracy, 2) powiększania społecznych zasobów pracy, 3) zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie, 4) redukcji wymagań stanowiących utrudnienia¹¹. Działania te przyczyniają się nie tylko do lepszego dopasowania człowiek-praca, ale także poczucia satysfakcji zawodowej i sensu pracy.

Ukierunkowanie JCB na dokonywanie zmian lokuje ten typ aktywności w kategorii zachowań proaktywnych. Można je odnieść chociażby do opisywanych w literaturze proaktywnych zachowań zwiększających dopasowanie jednostki do środowiska/

⁶ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation...*, *op.cit.*

⁷ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, *op.cit.*

⁸ U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, *Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2019, vol. 104, no. 5, s. 605–628.

⁹ P.F. Bruning, M.A. Campion, *A Role-resources Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory*, "Academy of Management Journal" 2019, vol. 61, no. 2, s. 499–522.

¹⁰ A.B. Bakker, E. Demerouti, *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*, "Journal of Managerial Psychology" 2007, no. 22, s. 309–328.

¹¹ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation...*, *op.cit.*

otoczenia (*proactive person-environment fit behavior*)¹². Autorzy podkreślają, że dzięki takim zachowaniom wzrasta kompatybilność pomiędzy potrzebami i zdolnościami jednostki z jednej strony, zaś z drugiej jej możliwościami i wymaganiami w miejscu pracy.

Przekształcanie pracy a potrzeby psychiczne pracowników

Motywacyjne mechanizmy kształtowania pracy można rozpatrywać jako odzwierciedlenie określonych potrzeb pracowników. Analizą samego pojęcia potrzeby i badaniem tego zjawiska najszerzej zajmowali się psychologowie i to właśnie na gruncie tej nauki powstały teorie i klasyfikacje potrzeb – z klasyczną już koncepcją Masłowa czy Murray'a¹³. Biorąc pod uwagę różnorodność podejść do opisu tego konstruktu w ramach poszczególnych szkół psychologicznych – zmieniać się będzie sposób definiowania. Na gruncie nauk o zarządzaniu i z punktu widzenia wyjaśniania zachowań w miejscu pracy użyteczną perspektywą jest traktowanie potrzeby jako procesu motywacyjnego. Twórcy teorii autodeterminacji – E.L. Deci i R.M. Ryan, którzy badali motywację wewnętrzną, zwracają uwagę na znaczenie potrzeb psychologicznych jako czynników motywacyjnych, prowadzących do określonych zachowań i wyników w miejscu pracy¹⁴. Wskazali oni na trzy podstawowe potrzeby człowieka: kompetencji, autonomii oraz relacji z innymi¹⁵. Potrzeba kompetencji stanowi podstawę podejmowania wyzwań, natomiast autonomię można ująć w kategorii kontrolowania zachowań. Potrzeby te odwołują się do motywacji wewnętrznej. Z kolei relacja z innymi nawiązuje do kluczowych w interakcji społecznej motywów więzi i przynależności.

W ramach badania związku potrzeb z JCB analizowano m.in. potrzeby autonomii, kompetencji, kontroli, relacji, pozytywnego obrazu siebie¹⁶. Jak podkreślają A. Wrzesniewski i J.E. Dutton¹⁷, potrzeby są kluczowymi czynnikami motywującymi do *job crafting*, a wśród nich autorzy ci wymieniają: pozytywny obraz siebie, związek z innymi, kontrolę.

¹² K. Strauss, S.K. Parker, *Effective and Sustained Proactivity in the Workplace: A Self-Determination Theory Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 52–71.

¹³ Patrz więcej: R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.

¹⁴ E.L. Deci, R.M. Ryan, *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 13–32.

¹⁵ R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*, "American Psychologist" 2000, no. 55, s. 68–78.

¹⁶ C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why do Individuals Craft Their Jobs...*, *op.cit.*; A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, *op.cit.*; U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, *Job Crafting Revisited...*, *op.cit.*

¹⁷ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, *op.cit.*

Chociaż badacze ustalili występowanie między tymi zmiennymi istotnych statystycznie związków, to jednak obraz tego, które z potrzeb determinują proces przekształcania pracy, nadal nie jest jednoznaczny. Pisząc o problemach analizy tych relacji, badacze wskazują m.in. na to, że w danym momencie określona potrzeba może być bardziej istotna, że analizie należy poddać każdą potrzebę, tak aby zrozumieć ich różnicowane relacje z wynikami oraz podkreślają, że potrzeby relacji, autonomii i kompetencji mogą w różny sposób motywować jednostki do strategii *job craftingu*, która najpewniej pozwala na zaspokojenie odpowiedniej potrzeby¹⁸.

Analiza dotychczas przeprowadzonych badań nad związkiem przekształcania pracy z potrzebami pozwala stwierdzić, że strategia *job crafting behaviors*:

- łączy się z potrzebą relacji, kompetencji, autonomii, przy czym w badaniach zespołu, który tworzą: U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, analizowano ten związek w odniesieniu do poszczególnych strategii *craftingu*: poznawczego, relacji, zadań i umiejętności. Wykazano, że potrzeba kompetencji pozwala przewidzieć zaangażowanie w *crafting* umiejętności, potrzeba relacji sprzyja angażowaniu się w *crafting* relacyjny, natomiast potrzeba autonomii wiązała się z *craftingiem* w zakresie zadań (ale tylko w odniesieniu do ich promowania, a nie ograniczania). Istnieje także związek pomiędzy potrzebami a *craftingiem* poznawczym¹⁹,
- wykazuje związek z potrzebą pozytywnego obrazu siebie w pracy. W badaniach C. Niessen, D. Weseler i P. Kostovej dotyczyło to aspektów społecznych i poznawczych. W przypadku potrzeby kontroli oraz potrzeby relacji nie potwierdziła się hipoteza o jej pozytywnym związku z JCB²⁰,
- pozwala przewidywać zaspokojenie potrzeb autonomii (najsilniej z przekształcaniem zadań), kompetencji (najsilniej z *craftingiem* w zakresie zadań), relacji (najsilniej z *craftingiem* relacji), co prowadzi do pozytywnego dobrostanu psychologicznego²¹.

Ciekawym elementem badań w omawianym obszarze jest analiza postrzeganego dopasowania w zakresie potrzeb w relacji do JCB²². W ramach eksploracji tego zagadnienia ustalono, że JCB poprzedza dopasowanie do potrzeb oraz globalne postrzeganie pracy, które prowadzi do indywidualnych wyników. Badacze zaproponowali bardziej szczegółowe potrzeby związane z pracą, m.in.: elastyczność pracy, nagrody finansowe, możliwość rozwoju, zatrudnialność, bezpieczeństwo pracy. Przypominają one charakterystykę środowiska pracy. Potrzeby mogą być traktowane w kategoriach zasobów,

¹⁸ U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, *Job Crafting Revisited...*, *op.cit.*

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why Do Individuals Craft their Jobs?...*, *op.cit.*

²¹ G.R. Slemp, D.A. Vella-Brodrick, *Optimism Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being*, "Journal of Happiness Study" 2014, no. 15, s. 957–977.

²² F. Travaglianti, A. Babic, I. Hansez, *The Role of Work-related Needs in the Relationship between Job Crafting, Burnout and Engagement*, "SA Journal of Industrial Psychology" 2016, vol. 42, no. 1, s. 1–13.

gdyż pełniąc funkcję motywacyjną, uruchamiają działania, które mogą przyczynić się do realizacji celów. Dobrym przykładem jest tu potrzeba kompetencji, która sprawia, że jednostka nabywa nowe umiejętności i podejmuje wyzwania. Odniesiony sukces wzmacnia zasoby osobowościowe, np. przekonanie o własnej skuteczności – istotne w kontekście wydajności zadaniowej pracownika.

Dotychczasowa analiza zagadnienia związku przekształcania pracy z potrzebami psychologicznymi upoważnia do sformułowania następujących hipotez:

H1a: *Job crafting behaviors łączy się pozytywnie z potrzebą kompetencji.*

H1b: *Job crafting behaviors łączy się pozytywnie z potrzebą autonomii.*

H1c: *Job crafting behaviors łączy się pozytywnie z potrzebą relacji.*

Satysfakcja z pracy a potrzeby i przekształcanie pracy

Przytaczane wcześniej rezultaty ukazujące duże znaczenie przekształcania pracy dla uzyskiwania dopasowania w diadzie potrzeby–zasoby kierują naszą uwagę w stronę kolejnych czynników, z którymi może się wiązać JCB. Skoro jednostki motywowane potrzebami dokonują zmian w zasobach i wymaganiach, a przez to czynią pracę bardziej dopasowaną do potrzeb, można założyć, że sytuacja ta prowadzi do doświadczania pozytywnych stanów emocjonalnych i dodatniego wartościowania miejsca pracy. Wykazano, że poczucie zaspokojenia potrzeb jednostki przyczynia się do dobrostanu psychologicznego satysfakcji. Wiąże się on z subiektywnym odczuciem posiadanych przez jednostkę zasobów, które jak twierdzą E. Diener i F. Fujita²³, odgrywają istotną rolę w zdobywaniu poczucia kompetencji (panowania) oraz zaspokajaniu potrzeb fizycznych i psychicznych. Badania potwierdzają, że odpowiednie zasoby poprawiają poziom zadowolenia pracowników²⁴, a skoro tak, to badanie związku JCB z satysfakcją jest nie tylko istotne z punktu widzenia poznawczego, ale przede wszystkim praktycznego. Dotychczasowe badania potwierdzają, że JCB łączy się z zadowoleniem²⁵.

Analizy przeprowadzone przez M. Tims, A.B. Bakker i D. Derks ukazały, że zwiększenie zasobów społecznych i strukturalnych przyczynia się do wyższej oceny ich poziomu w kolejnym miesiącu, a to z kolei wpływa na wyższy poziom satysfakcji z pracy, przy

²³ E. Diener, F. Fujita, *Resources, Personal Striving, and Subjective Well-being: A Nomothetic and Idiographic Approach*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1995, no. 68, s. 926–935.

²⁴ A. Sousa-Poza, A.A. Sousa-Poza, *Well-being at Work: A Cross-sectional Study of the Levels and Determinants of Job Satisfaction*, "The Journal of Socio-Economics" 2000, no. 29, s. 517–538.

²⁵ M. Zito, L. Colombo, L. Borgogni, A. Callea, R. Cenciotti, E. Ingusci, C.G. Cortese, *The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2019, vol. 16, no. 7, s. 1–12.

jednoczesnym zwiększeniu zaangażowania i obniżeniu wypalenia²⁶. Wyjaśniając związek JCB z satysfakcją, jako argument autorzy wskazują sygnalizowany wcześniej fakt, że kształtowanie wymagań i zasobów stwarza możliwość zaspokojenia potrzeb i preferencji pracownika. Może też obniżyć poziom napięcia. W badaniach wykazano, że wyczerpanie emocjonalne pozwala przewidzieć ograniczanie wyzwań stanowiących utrudnienia²⁷. Z drugiej strony wykazano wbrew oczekiwaniom, że zmniejszanie wyzwań stanowiących utrudnienia było negatywnym predyktorem satysfakcji z pracy. Jej występowanie wiązało się natomiast z powiększaniem zasobów społecznych²⁸.

W niniejszym opracowaniu satysfakcja była rozpatrywana jako zmienna, która wzmacnia związek potrzeb i przekształcania pracy. Jak twierdzą M. Tims i A.B. Bakker²⁹, różnice indywidualne mogą stanowić zmienne moderujące przekształcanie pracy konceptualizowane w modelu JD-R. Skoro zatem pracownicy wykazują zróżnicowany poziom zadowolenia w miejscu pracy, to owo zróżnicowanie może wyjaśniać odmienne efekty w relacji potrzeby i JCB. Wobec powyższego przyjęto następującą hipotezę:

H2: *Satysfakcja z pracy stanowi moderator związku pomiędzy JCB a potrzebami.*

Metodyka badań własnych

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono badanie ilościowe na grupie 130 pracowników firm sektora KIBS. Próbę badawczą stanowili pracownicy reprezentujący firmy o zróżnicowanej wielkości: małe – 69%, średnie – 15%, duże – 5%, korporacje – 11%. Wśród badanych branż znalazły się: reklama, badanie rynku i opinii publicznej – 38%, działalność firm centralnych (*head offices*), doradztwo związane z zarządzaniem – 15%, pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 12%, działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana – 11%. Struktura próby z uwagi na charakterystykę społeczno-demograficzną kształtowała się następująco: kobiety

²⁶ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2013, vol. 18, no. 2, s. 230–240.

²⁷ P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 4, s. 470–480.

²⁸ L. de Beer, M. Tims, A.B. Bakker, *Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing*, "South African Journal of Economic and Management Sciences" 2016, 3, s. 400–412.

²⁹ M. Tims, A.B. Bakker, *Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign*, "South African Journal of Industrial Psychology" 2010, vol. 36, no. 2, s. 1–9.

– 48%, mężczyźni – 52%; wykształcenie: wyższe – 92%, średnie – 5%; wiek: 26–35 lat – 25%, 36–45 – 40%, 46–55 – 21%, powyżej 55 – 14%; stanowisko: kierownicze – 68%, niekierownicze specjalistyczne – 21%, niekierownicze ekspertów – 9%. Badania miały charakter pilotażowy, zastosowano losowy dobór próby do badań.

Do testowania efektu moderacji przeprowadzono analizę regresji zawartą w pakiecie SPSS (wersja 25) wraz z *Macro Process 3.3*. Badania zrealizowano w 2019 r. przy wykorzystaniu techniki wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (CATI), zapewniając w procedurze anonimowość. Do pomiaru zmiennych wykorzystano następujące narzędzia: *job crafting behaviors* – zmienną diagnozowano za pomocą adaptacji stwierdzeń, pochodzących z *Job Crafting Scale* w opracowaniu M. Tims, A.B. Bakker i D. Derks³⁰. Obejmuje ono strukturalne i społeczne zasoby, a także wymagania w pracy. Rzetelność narzędzia wynosi alfa Cronbacha = 0,75. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 „zdecydowanie się zgadzam”.

Potrzeby – do pomiaru tej zmiennej wykorzystano wybrane itemy z kwestionariusza *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS)*³¹, nawiązującego do teorii potrzeb psychologicznych (*Basic Psychological Need Theory*), w ramach której wyodrębniono potrzebę kompetencji, relacji i autonomii. Parametry rzetelności narzędzia wynoszą alfa Cronbacha = 0,71. System udzielania odpowiedzi zawiera pięciopunktową skalę Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 „zdecydowanie się zgadzam”.

Satysfakcja z pracy – zmienną diagnozowano za pomocą stwierdzenia odnoszącego się do zgeneralizowanego poczucia satysfakcji z pracy. System udzielania odpowiedzi jest identyczny jak w przypadku wcześniej zaprezentowanych narzędzi.

Wyniki badań ilościowych

Pierwszym krokiem analizy było określenie związków pomiędzy przekształcaniem pracy a zmiennymi, do których należą: satysfakcja z pracy, potrzeby (w tym kompetencji, relacji, autonomii). Wartości współczynników korelacji zamieszczono w tabeli 3.2.1.

Przeprowadzona analiza korelacji wskazuje na istotne statystycznie związki pomiędzy przekształcaniem pracy a potrzebą kompetencji, autonomii i relacji, przy czym najsilniejszy związek odnotowano w odniesieniu do potrzeby relacji $r = 0,536$; $p < 0,01$. Analizując relację pomiędzy satysfakcją a innymi zmiennymi, można stwierdzić, że łączą

³⁰ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation...*, *op.cit.*

³¹ <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>

się ona pozytywnie ze wszystkimi badanymi potrzebami, w tym największa siła związku dotyczy potrzeby autonomii $r = 0,591$; $p < 0,01$. Satysfakcja łączy się również w sposób istotny z przekształcaniem pracy, jednak związek ten wykazuje niską siłę relacji.

Tabela 3.2.1.

Wartości współczynników korelacji dla badanych zmiennych

Lp.	Współczynniki	1	2	3	4	5	7	8	9	10
1.	JCB	1,000								
2.	Satysfakcja	,131*	1,000							
3.	Potrzeba kompetencji	,302*	,292**	1,000						
4.	Potrzeba relacji	,536**	,289**	,290**	1,000					
5.	Potrzeba autonomii	,284**	,591**	,240*	,308**	1,000				
6.	Płeć	,027	-,022	,023	-,128*	,040	1,000			
7.	Wiek	,204*	,068	,210*	,067	,121*	-,016	1,000		
8.	Wykształcenie	-,079	,076	-,058	-,155*	-,005	,071	-,005	1,000	
9.	Stanowisko	-,029	-,104	,015	-,020	-,126*	-,139*	-,295**	-,243	1,000
10.	Wielkość firmy	,033	-,055	,168	-,016	-,197	-,091	-,077	,060	,086

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stwierdzone w badaniu powiązania potrzeb psychologicznych z przekształcaniem pracy stanowiły podstawę kolejnych analiz eksploracyjnych i włączenia do tej relacji zmiennej satysfakcji jako moderatora. Precyzuje to hipoteza H2. W celu określenia zależności pomiędzy potrzebami a JCB oraz w celu testowania efektu moderacji przeprowadzono analizę regresji. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.2.2.

Na podstawie przeprowadzonej analizy regresji można stwierdzić, że wszystkie badane potrzeby: relacji, autonomii oraz kompetencji stanowią predyktory przekształcania pracy. Predyktorem, który w największym stopniu wyjaśnia podejmowanie przez pracowników *job crafting behaviors*, jest potrzeba relacji ($\beta = 3,531$; $p < 0,001$). Uzyskane rezultaty stanowią podstawę przyjęcia hipotez H1a, H1b, H1c.

Kolejnym etapem analiz było testowanie efektu moderacji. W hipotezie H2 postulowano, że poziom satysfakcji z pracy będzie różnicował siłę związku pomiędzy *job crafting behaviors* a badanymi potrzebami. Otrzymane wyniki (tabela 3.2.2) potwierdzają przypuszczenia zawarte w hipotezie H2. W przypadku osób, które są zadowolone z pracy, związek potrzeb psychologicznych z przekształcaniem pracy wykazuje większą siłę. Dotyczy to potrzeby relacji i autonomii, jednak nie występuje w odniesieniu do potrzeby kompetencji.

Efekt moderacji z udziałem satysfakcji potwierdza, że jest ona istotnym czynnikiem oddziaływania potrzeb na *job crafting behaviors*, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby relacji, która przy wysokim stopniu satysfakcji najsilniej wiąże się z JCB.

Tabela 3.2.2.
Wyniki analizy regresji

JCB_1					
	coeff.	SE	t	p	95% CI
Constant	3.535	0.055	64.211	0.001	3.426; 3.646
Potrzeba kompetencji	0.298	0.124	2.395	0.019	0.049; 0.546
Satysfakcja	0.075	0.101	0.746	0.459	-0.126; 0.276
PK x SAT	-0.337	0.264	-1.274	0.201	-0.865; 0.192
R ²	0.21				
F	2.196 (4,126) n.s.				
JCB_2					
	coeff.	SE	t	p	95% CI
Constant	3.589	0.052	68.689	0.001	3.485; 3.694
Potrzeba autonomii	0.194	0.094	2.061	0.043	0.058; 0.383
Satysfakcja	-0.074	0.077	-0.952	0.345	-0.228; 0.081
PA x SAT	-0.292	0.069	-4.196	0.001	-0.431; -0.153
R ²	0.26				
F	15.018 (4,126)***				
JCB_3					
	coeff.	SE	t	p	95% CI
Constant	3.531	0.045	77.755	0.001	3.440; 3.622
Potrzeba relacji	0.448	0.086	5.22	0.001	0.276; 0.619
Satysfakcja	-0.079	0.058	-0.137	0.892	-0.124; 0.108
PR x SAT	-0.185	0.051	-3.618	0.001	-0.286; -0.083
R ²	0.40				
F	36.525 (4,126)***				

*** p < 0.001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dyskusja nad wynikami

Przeprowadzone badania dotyczące źródeł *job crafting behaviors* w miejscu pracy przyniosły interesujące rezultaty. Wykazano, że wszystkie podstawowe potrzeby psychiczne – kompetencji, autonomii i relacji łączą się istotnie z przekształcaniem pracy, co jest zgodne z dotychczasowymi rezultatami³². Co ciekawe, analiza regresji pokazała, że spośród trzech badanych najsilniejszym predyktorem jest potrzeba relacji. W niniejszym badaniu nie różnicowano strategii *job craftingu*, jednak w przytaczanych wcześniej badaniach innych autorów potrzeba ta łączyła się *craftingiem* relacji, tak więc uzyskany rezultat nawiązuje do badań dotyczących wpływu praktyk ZZL na JCB. W tym przypadku w roli moderatora analizowano prospołeczność³³. Mając świadomość tego, że oczywiście istnieje różnica w operacjonalizowaniu potrzeby relacji oraz prospołeczności, należy jednak podkreślić, iż otrzymane związki potwierdzają znaczenie aspektów społecznych dla występowania *job crafting behaviors*, co jest zgodne z innymi analizami wskazującymi na związek tych zachowań z motywacją prospołeczną³⁴.

Komentując ten rezultat, warto się odnieść także do kontekstu, w jakim realizowano badania – zarówno teraz, jak i poprzednio – mianowicie pracy opartej na wiedzy w firmach sektora KIBS. Tworzenie unikatowych usług wymaga nie tylko posiadania specjalistycznej wiedzy, ale wiąże się z koniecznością jej pozyskiwania i wymiany, czyli odnosi się wprost do społecznego kontekstu wykonywania zadań. Określają go zespołowa realizacja projektów, współzależność pracy, a także konieczność współpracy z innymi ekspertami. Uzasadnione, a nawet konieczne wydaje się zatem powiększanie społecznych zasobów pracy jako elementu JCB.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na przetestowanie efektu moderacji – z udziałem zmiennej satysfakcji. Efekt ten uzyskano w odniesieniu do potrzeby relacji i autonomii, które w sposób istotny wzmacniają związek potrzeb i *job crafting behaviors*. Autonomia i kontrola w pracy stanowią kluczowy czynnik nie tylko podejmowania wyzwań w pracy, ale także innowacyjności – są związane z generowaniem pomysłów³⁵.

³² C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why Do Individuals Craft Their Jobs...*, *op.cit.*

³³ A. Wojtczuk-Turek, *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3(177), s. 25–42.

³⁴ A.M. Grant, *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2, s. 393–417.

³⁵ C. Binnewies, M. Gromer, *Creatvity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristic and Personal Initiative*, „Psicothema” 2012, vol. 24, no. 1, s. 100–105.

Podsumowanie

Mechanizmy motywacyjne leżące u podstaw JCB można odnieść do wskazywanych przez S.K. Parker i jej współpracowników³⁶ trzech czynników determinujących proaktywne zachowania w miejscu pracy: tego, czy dana osoba wierzy, że może to zrobić (*can*), istnieje powód, dla którego chce to zrobić (*reason to*), czuje się pobudzana poprzez doświadczanie pozytywnego afektu (*energized*). Pierwszy czynnik zależy od poczucia kompetencji, zaś drugi autonomii. I to właśnie te dwie potrzeby, zdaniem autorów, są istotne dla rozwoju jednostki. A. Wrzesniewski i J.E. Dutton wskazują także na chęć zaspokojenia potrzeby kontroli i sensu, pozytywnego obrazu siebie i związku z innymi – jako źródła JCB. Pokrywają się one w dużej mierze z potrzebami wyróżnionymi w teorii autodeterminacji. Czy oznacza to, że jedynym czynnikiem występowania JCB w organizacji jest motywacja wewnętrzna? Chociaż autorzy zwracają uwagę na to, że *job crafting* zwiększa motywacyjny potencjał pracy raczej poprzez własne i oddolne działania jednostki niż przez odgórne procesy jej projektowania³⁷, to wstępne badania pokazały, że JCB może być wspierane w ramach praktyk ZZL³⁸. W tym przypadku ustalono jednak, że przekształcanie pracy najsilniej wiąże się z pracą zespołową oraz motywowaniem, a nie właśnie projektowaniem pracy. Ważne jest zatem, aby pracownik miał w pracy odpowiedni zakres autonomii, która daje możliwość dokonywania zmian w pracy nie tylko służących zaspokojeniu potrzeb psychologicznych, ale także zmian granic w ramach zadań i relacji, co prowadzi do lepszego dopasowania wiedzy i umiejętności do wymogów stanowiska pracy. Można przypuszczać, że przekształcanie pracy pozwala realizować również inne ważne potrzeby, np. eksplorowania, zaspokajania ciekawości, ale też jest antidotum na nudę w pracy i prowadzi do strategii *job craftingu* opartej na podejmowaniu wyzwań. Trafnie ilustruje to wypowiedź pracownika, stanowiąca fragment wywiadu udzielonego w ramach badania jakościowego:

W poprzedniej pracy robiłem bardzo proste zadania administracyjne, gdzie byłem odpowiedzialny za archiwizację sprawozdań przedstawicieli handlowych. Właśnie od wiertarek. Więc zmieniłem sobie zadanie – zamiast archiwizować, poświęciłem kilkadziesiąt godzin na to, by zmienić system archiwizacji, bo mi tamten nie pasował. Zamiast używać tych tabel, dziwnych rzeczy, które ktoś przede mną powymyślał,

³⁶ S.K. Parker, U.K. Bindl, K. Strauss, *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, "Journal of Management" 2010, vol. 36, no. 4, s. 827–856.

³⁷ M. Gagné, A. Panaccio, *The Motivational Power of Job Design*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 165–180.

³⁸ A. Wojtczuk-Turek, *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic...*, *op.cit.*

pochodziłem po wszystkich świętych, aż mi pozwolili zrobić to od nowa. Więc z nudnego zadania zrobiłem ciekawe, bo przez 20 godzin miałem problem solving i relacje, by się ze wszystkimi dogadać – by wszystkim pasowało.

Ponadto wykazany związek JCB z pracą zespołową eksponuje znaczenie społecznego kontekstu pracy – współpraca stwarza możliwość realizacji potrzeby relacji z innymi. Badania potwierdzają także, że JCB łączy się pozytywnie z percepcją wsparcia organizacyjnego³⁹.

Ostatnia konkluzja dotyczy wykazanego efektu moderacji. Skoro warunkiem silnego związku *job crafting behaviors* i potrzeb psychologicznych jest wysoki poziom satysfakcji, to menedżerowie powinni dbać o stan emocjonalny pracowników, pamiętając, że zachowanie proaktywne w pracy aktywuje pozytywny stan, czyli trzecia wskazana wcześniej ich determinanta (*energized*). Oczywiście potrzeby i oczekiwania pracowników zmieniają się z czasem, a skoro tak, to powinniśmy mówić o potrzebach jako zasobach raczej w ujęciu dynamicznym, zwracając uwagę na to, że chodzi tu bardziej o procesy „dopasowywania” niż „dopasowania” pracy do potrzeb jednostki.

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie kierunków dalszych badań w omawianym obszarze. Jednym z nich jest poszerzenie zakresu analizowanych potrzeb, wykraczających poza te ujęte w teorii autodeterminacji. Wśród nich można wskazać chociażby potrzebę eksploracji czy preferencje dotyczące zapotrzebowania na stymulację (zarówno poznawczą, jak i emocjonalną), które są włączane w systemy związane z efektywnością działania. Uzasadnieniem dla ich analizy może być jakościowa (a nie ilościowa) perspektywa w patrzeniu na przekształcanie pracy – pracownicy nie pracują więcej, ale w sposób bardziej zróżnicowany, często inicjując zmiany. Innym podjętym już kierunkiem jest analiza potrzeb związanych z pracą, tak jak zrobili to F. Travaglianti, A. Babic i I. Hansez⁴⁰, chociaż w proponowanym brzmieniu wskazane potrzeby związane z pracą przypominają bardziej organizacyjne czynniki motywowania. Natomiast z punktu widzenia dopasowania do pracy i organizacji istotna jest zgodność określonych potrzeb nie tylko z charakterystyką pracy, ale także specyfiką organizacji czy szerzej branżą, jak w przypadku sektora KIBS, w którym występuje praca oparta na wiedzy o wysokim stopniu intensywności.

Analiza indywidualnych mechanizmów przekształcania pracy otwiera także możliwości włączania innych zmiennych podmiotowych, jak chociażby cechy osobowości czy system wartości – kluczowy wyznacznik podejmowanych przez człowieka działań, także w środowisku pracy.

³⁹ P. Kantan, *The Antecedents of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self-efficacy*, „European Journal of Business and Social Sciences” 2014, vol. 3, no. 5, s. 113–128.

⁴⁰ F. Travaglianti, A. Babic, I. Hansez, *The Role of Work-related needs...*, *op.cit.*

Bibliografia

- Bakker A.B., Demerouti E., *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*, "Journal of Managerial Psychology" 2007, no. 22, s. 309–328.
- Binnewies C., Gromer M., *Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristic and Personal Initiative*, "Psicothema" 2012, vol. 24, no. 1, s. 100–105.
- Bruning P.F., Campion M.A., *A Role-resources Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory*, "Academy of Management Journal" 2019, vol. 61, no. 2, s. 499–522.
- Bindl U.K., Unsworth K.L., Gibson C.B., Stride Ch.B., *Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2019, vol. 104, no. 5, s. 605–628.
- de Beer L., Tims M., Bakker A.B., *Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing*, "South African Journal of Economic and Management Sciences" 2016, no. 3, s. 400–412.
- Deci E.L., Ryan R.M., *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 13–32.
- Deci E.L., Ryan R.M., *The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behaviour*, "Psychological Inquiry" 2000, vol. 1, no. 4, s. 227–268.
- Diener E., Fujita F., *Resources, Personal Striving, and Subjective Well-being: A Nomothetic and Idiographic Approach*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1995, no. 68, s. 926–935.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.
- Gagné M., Panaccio A., *The Motivational Power of Job Design*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 165–180.
- Grant A.M., *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 2, s. 393–417.
- Kanten P., *The Antecedents of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self-efficacy*, "European Journal of Business and Social Sciences" 2014, vol. 3, no. 5, s. 113–128.
- Niessen C., Weseler D., Kostova P., *When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics*, "Human Relations" 2016, vol. 69, no. 6, s. 1287–1313.
- Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K., *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, "Journal of Management" 2010, vol. 36, no. 4, s. 827–856.
- Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 4, s. 470–480.
- Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*, "American Psychologist" 2000, no. 55, s. 68–78.
- Slemp G.R., Vella-Brodrick D. A., *Optimism Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being*, "Journal of Happiness Study" 2014, no. 15, s. 957–977.

- Sousa-Poza A., Sousa-Poza A.A., *Well-being at Work: A cross-sectional Study of the Levels and Determinants of Job Satisfaction*, "The Journal of Socio-Economics" 2000, no. 29, s. 517–538.
- Strauss K., Parker S.K., *Effective and Sustained Proactivity in the Workplace: A Self-Determination Theory Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Development and Validation of the Job Crafting Scale*, "Journal of Vocational Behavior" 2012, vol. 80, no. 1, s. 173–186.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2013, vol. 18, no. 2, s. 230–240.
- Tims M., Bakker A.B., *Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign*, "South African Journal of Industrial Psychology" 2010, vol. 36, no. 2, s. 1–9.
- Tims M., Derks D., Bakker A.B., *Job Crafting and its Relationship with Person-job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, no. 92, s. 44–53.
- Niessen C., Weseler D., Kostova P., *When and Why do Individuals Craft their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics*, "Human Relations" 2016, vol. 69, no. 6, s. 1287–1313.
- Travaglianti F., Babic A., Hansez I., *The Role of Work-related Needs in the Relationship between Job Crafting, Burnout and Engagement*, "SA Journal of Industrial Psychology" 2016, vol. 42, no. 1, s. 1–13.
- Wojtczuk-Turek A., *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3(177), s. 25–42.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 2, s. 179–201.
- Zito M., Colombo L., Borgogni L., Callea A., Cenciotti R., Ingusci E., Cortese C.G., *The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2019, vol. 16, no. 7, s. 1–12.

3.3

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Bartłomiej Brach*

Dla kogo moja praca ma sens? Poczucie sensu pracy w perspektywie teorii Społecznego Przetwarzania Informacji G. Salancika i J. Pfeffera

Streszczenie

Zgodnie z teorią Społecznego Przetwarzania Informacji (SPI) to, jak pracownik postrzega pracę, zależy również od tego, jak tę pracę postrzega jego otoczenie społeczne, np. współpracownicy czy najbliższa rodzina. Teoria SPI nie precyzuje jednak, kto konkretnie i z jaką siłą wpływa na postrzeganie pracy przez pracownika. Dlatego w rozdziale najpierw zaprezentowano typologię otoczenia społecznego pracownika, a następnie zweryfikowano hipotezę o wpływie wybranych ważnych osób na poczucie sensu pracy. W badaniu pracowników branży komunikacji marketingowej pozytywnie zweryfikowano hipotezę dotyczącą wpływu partnera/najbliższej rodziny na poczucie sensu pracy. Jeśli partnerzy/najbliższe rodziny pracowników uważają, że ci wybrali niewłaściwą ścieżkę kariery, to pracownicy deklarują niższe poczucie sensu pracy. Tym samym potwierdzono zasadność wykorzystania teorii SPI w badaniach nad poczuciem sensu pracy.

Słowa kluczowe: sens pracy, teoria *Social Information Processing*, opinia publiczna

* Szkoła Główna Handlowa, ORCID: 0000-0002-4746-8490

For Whom Is My Work Meaningful? Meaningful Work in the Light of G. Salancik and J. Pfeffer's Social Information Processing Theory

Abstract

According to Social Information Processing Theory opinion of known and unknown others influences one's evaluation of work meaningfulness. However, this theory does not explain which particular others do influence this evaluation and to what extent. Thus, in the article a typology of known and unknown others is proposed and the relation between their opinion and evaluation of work meaningfulness is determined. In a study conducted on professionals employed by advertising agencies and media houses a relation between the opinion of partner/family members and work meaningfulness was positively verified. People, whose significant others were expressing their lack of support for the chosen career path, had a significantly lower sense of work meaningfulness. Thus, the inclusion of variables proposed by the Social Information Processing Theory in the future research on meaningful work is proposed.

Keywords: meaningful work, Social Information Processing theory, public opinion

„Świat nie ma sensu. Trzeba mu go nadać samemu”
(Symetria, 2003)

Wprowadzenie

Praca, która ma sens (*meaningful work*), to taka, która jest postrzegana jako (1) „wartościowa sama w sobie” i jednocześnie (2) „warta wykonywania”¹. Po pierwsze, pomaga zaspokoić potrzeby pracownika związane z pracą, tj. potrzebę rozwoju albo relacji². Po drugie, pozwala tworzyć wartość dla ważnych dla pracownika grup, tj. klientów czy społeczeństwa³. Sens pracy jest konstruktem kognitywno-ewaluacyjnym – wymaga od

¹ B.D. Rosso, K.H. Dekas, A. Wrzesniewski, *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*, “Research in Organizational Behavior” 2010, no. 30, s. 91–127.

² R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*, “American Psychologist” 2000, vol. 55, no. 1, s. 68–78.

³ A.M. Grant, *Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service*, “International Public Management Journal” 2008, no. 11, s. 48–66.

pracownika refleksyjnego spojrzenia na podejmowane działania, a następnie oceny, czy wynikające z nich doświadczenia i rezultaty są zgodne z jego wartościami i celami⁴.

Zgodnie z najbardziej rozpowszechnionym modelem opisującym determinanty poczucia sensu pracy – modelem cech pracy J. Hackmana i G. Oldhama⁵ – ta ocena ma charakter indywidualny. Pracownik dokonuje samodzielnej oceny treści wykonywanej pracy pod kątem (1) różnorodności zadań, (2) tożsamości zadań i (3) znaczenia zadań oraz na jej podstawie wnioskuje o sensie wykonywanej pracy. To podejście jako zbyt upraszczające zostało skrytykowane przez G. Salancika i J. Pfeffera⁶. Autorzy, dając początek teorii Społecznego Przetwarzania Informacji, argumentowali, że jednostka nigdy sama nie nadaje znaczenia wykonywanym czynnościom. W sytuacji ciągłej niepewności co do celów i konieczności koordynacji działań w organizacji to, jak postrzega swoją pracę, zależy od tego, jak postrzegają ją inni. Opisany mechanizm w mikroskali pokazują badania zespołu A. Wrzesniewski⁷. Badaczki, analizując materiał zebrany w trakcie etnografii pracy szpitalnych salowych stwierdziły, że pracownicy, szukając potwierdzenia, iż to, co robią, jest słuszne i pożądane, zbierają sygnały z otoczenia (nadawane najczęściej przez współpracowników, menedżerów i pacjentów) i na ich podstawie interpretują rzeczywistość. W ten sposób nadają znaczenie swoim obowiązkom, roli i samym sobie.

Tym samym teoria Społecznego Przetwarzania Informacji wskazuje, że w badaniach poczucia sensu pracy konieczne jest uwzględnienie zmiennych obejmujących opinie osób wchodzących w relacje z pracownikiem oprócz zmiennych indywidualnych (np. styl orientacji zawodowej) i organizacyjnych (np. cechy pracy). Teoria Społecznego Przetwarzania Informacji nie pozostała jednak bez krytyki – po pierwsze, ze względu na przecenianie roli relacji społecznych dla formowania indywidualnych opinii o pracy. G. Blau i R. Katerberg twierdzą, że wpływ opinii innych zmienia się w zależności od czasu pracy na danym stanowisku (im dłuższy staż, tym większa łatwość odwoływania się do własnych doświadczeń) i autorefleksyjności pracownika (skłonności do formowania opinii na podstawie własnych przekonań i emocji)⁸. Po drugie, ze względu na to, że opis procesu, za pomocą którego opinia otoczenia wpływa na percepcję pracownika, wydaje się części badaczy niewystarczający⁹. Po trzecie, teoria ta nie definiuje relacji pomię-

⁴ F. Martela, A.B. Pessi, *Significant Work is about Self-realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*, "Frontiers in Psychology" 2018, no. 9, s. 363.

⁵ J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980.

⁶ G.R. Salancik, J. Pfeffer, *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design* "Administrative Science Quarterly" 1978, vol. 23, no. 2, s. 224–253.

⁷ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, G. Debebe, *Interpersonal Sensemaking and The Meaning of Work*, w: R. Kramer, B. Staw (ed.), "Research in Organizational Behavior" 2003, vol. 25, s. 93–135, Elsevier, Oxford, England.

⁸ G. Blau, R. Katerberg, *Toward Enhancing Research with the Social Information Processing Approach to Job Design*, "Academy of Management Review" 1982, s. 543–550.

⁹ B. Staw, J. Ross, *Stability in the Midst of Change*, "Journal of Applied Psychology" 1985, no. 70, s. 469–480.

dzy opiniami różnych grup osób z otoczenia, a te mogą przecież się różnić od siebie. Raczej postuluje konieczność dopełnienia listy determinant wpływających na poczucie sensu. Twierdzenie, że konieczne jest uwzględnienie opinii zróżnicowanych grup osób nie ma jednak większej wartości, jeśli nie potrafimy wskazać tych, które faktycznie na poczucie sensu wpływają. Nigdy jednak w literaturze przedmiotu nie stworzono typologii grup, które potencjalnie mogą wpływać na poczucie sensu pracy. Jak również nigdy nie podjęto próby ilościowej weryfikacji siły takiego wpływu. Dlatego też celem poniższego rozdziału jest:

1. Przedstawienie typologii osób, których opinia może być istotna dla poczucia sensu pracy pracownika.
2. Weryfikacja ilościowa siły zależności pomiędzy opinią reprezentowaną przez te grupy osób i poczuciem sensu pracy pracownika.

Grupy osób potencjalnie wpływające na poczucie sensu pracy

Grupy osób potencjalnie wpływające na poczucie sensu pracy można opisać w dwóch wymiarach. Po pierwsze, „związku z wykonywaną pracą”, dzieląc osoby na powiązane oraz niepowiązane z wykonywaną pracą. O uwzględnienie tego wymiaru w badaniach apelowali już A. Brief i W. Nord¹⁰, twierdząc, że koncept sensu pracy ma charakter holistyczny i jest silnie powiązany z pojęciem sensu życia. Dlatego też na poczucie sensu pracy wpływają wszystkie czynniki z pracą powiązane, a nie tylko te bezpośrednio związane z organizacją. Po drugie, „relacji”, dzieląc osoby na znane i nieznanne – akcentując w ten sposób znaczenie instytucji i wytwarzanych przez nie znaczeń. O włączenie tej perspektywy do badań nad poczuciem sensu pracy apelują m.in. D. Lepisto i M. Pratt¹¹. Uwzględniając te postulaty, możemy wyszczególnić cztery grupy potencjalnie wpływające na poczucie sensu pracy (tabela 3.3.1).

Pierwsza grupa to osoby pracownikowi znane i powiązane z wykonywaną pracą – te, które doskonale znają i samą pracę, i osobę ją wykonującą, np. współpracownicy albo przełożeni. Wpływ współpracowników na poczucie sensu pracy opisują np. J. Bunderson i J. Thompson¹², którzy prowadząc badania na grupie opiekunów zwierząt w zoo, dostrzegli, że w momentach rosnącej niepewności (nietypowych wydarzeń, problemów

¹⁰ A.P. Brief, W.R. Nord, *Work and Meaning: Definitions and Interpretations*, w: A.P. Brief, W.R. Nord (eds.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington Books, Lexington 1990, s. 1–19.

¹¹ D.A. Lepisto, M.G. Pratt, *Meaningful Work as Realization and Justification: Toward a Dual Conceptualization*, „Organizational Psychology Review” 2017, vol. 7, no. 2, s. 99–121.

¹² J. Bunderson, J. Thompson, *The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work*, „Administ. Sci. Q” 2009, no. 54, s. 32–57.

z realizacją zadań) pracownicy opowiadają sobie, dlaczego ich praca ma sens. Przywołują historie dotyczące pracy w zoo, w których podkreślają, że zwierzęta powinny być otoczone szczególną opieką i tylko osoby o odpowiednim podejściu oraz kwalifikacjach mogą ją zapewnić. Tym samym wzmacniają specyficzną tożsamość pracowników zoo i podkreślają ważne dla grupy cele.

Tabela 3.3.1.

Systematyka grup mogących wpływać na poczucie sensu pracy

	Znane osoby	Nieznane osoby
Osoby powiązane z wykonywaną pracą	Współpracownicy, przełożeni, podwładni, długoletni klienci	Członkowie grupy zawodowej, branży eksperci
Osoby niepowiązane z wykonywaną pracą	Partner, bliska rodzina, przyjaciele, sąsiedzi	Opinia publiczna, wybrane grupy społeczne

Źródło: opracowanie własne.

Druga grupa to osoby pracownikowi nieznane, ale powiązane z wykonywaną pracą – te, które rozumieją, na czym polegają wyzwania w tej pracy, ale nie utrzymują z pracownikiem kontaktów, np. członkowie grupy zawodowej. Wpływają oni na poczucie sensu pracownika, definiując cele i wartości ważne w danym zawodzie albo branży. W tym kontekście kluczowe znaczenie ma pojęcie retoryki zawodowej¹³ – a więc dyskursywnych zabiegów, w ramach których podkreśla się pozytywny wpływ pracy albo jej wymagający specjalistycznej wiedzy charakter. Doskonale pokazuje to G. Fine¹⁴ badający szefów kuchni próbujących wytworzyć atrakcyjną tożsamość wokół swojego zawodu. By tego dokonać, kucharze porównują go do zawodu artysty (kucharze kreują doznania), naukowca (kucharze odkrywają nowe metody gotowania) lub rzemieślnika (kucharze mają rzadkie umiejętności obchodzenia się z jedzeniem). Tym samym zwiększają przekonanie o kompetencjach potrzebnych do wykonywania tego zawodu i potencjalnie szacunek, jakim cieszy się on w społeczeństwie.

Trzecia grupa to osoby nieznane i niepowiązane z wykonywaną pracą, np. opinia publiczna. To opinia publiczna decyduje o tym, które zawody cieszą się prestiżem i są uznawane za społecznie użyteczne¹⁵. Czwarta grupa to osoby znane pracownikowi, ale niepowiązane z wykonywaną pracą, np. partner, rodzina. D. Rosso¹⁶, analizując dotych-

¹³ B.A. Bechky, *Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, "Organization Science" 2003, vol. 14, no. 3, s. 312–330.

¹⁴ G.A. Fine, *Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, no. 1, s. 90–115.

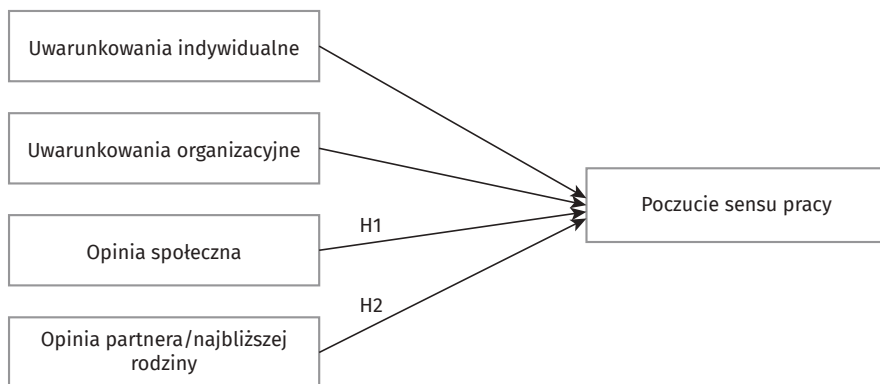
¹⁵ R. Dur, M. van Lent, *Socially Useless Jobs*, "Tinbergen Institute Discussion Papers" 2018, 18–034/VII, Tinbergen Institute.

¹⁶ B.D. Rosso, *op.cit.*

czasowe badania sensu pracy, stwierdza, że o trzeciej i czwartej grupie wiemy zdecydowanie najmniej: „Choć pojawiają się pierwsze prace podejmujące wątek społecznych i interakcyjnych procesów wpływających na sens pracy (np. M. Pratt i B. Ashforth¹⁷), ciągle nasza wiedza w tym obszarze pozostaje niewystarczająca”. Dlatego w dalszej części opracowania zostanie przeanalizowana teoretycznie zasygnalizowana luka badawcza oraz zweryfikowana empirycznie relacja: poczucie sensu pracy a (1) opinia publiczna, (2) partnerzy/najbliższa rodzina (rysunek 3.3.1).

Rysunek 3.3.1.

Model zależności pomiędzy opisywanymi grupami a poczuciem sensu pracy pracownika



Źródło: opracowanie własne.

Opinia publiczna a sens pracy

D. Lepisto i M. Pratt¹⁸ przekonują, że choć pracownicy poczucie sensu wiążą z konkretnym doświadczeniem pracy (miejscem, zadaniami, ludźmi), to argumenty, którymi uzasadniają jej sensowność, czerpią z opinii formułowanych w sferze publicznej. A co za tym idzie opinia publiczna¹⁹ poprzez kreowanie argumentów o zgodności z powszechnie akceptowanymi normami i wartościami zawodów, firm lub branż wpływa na poczucie sensu pracy jednostki. Jako przykład tej zależności autorzy przytaczają przypadek

¹⁷ M.G. Pratt, B.E. Ashforth, *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*, w: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koeller, San Francisco 2003, s. 309–327.

¹⁸ D.A. Lepisto, M.G. Pratt, *op.cit.*

¹⁹ Opinię publiczną definiuję za J. Lazar jako proces złożonego komunikowania się osób obejmujący zarówno ich stosunki międzyosobowe, jak i odpowiednie mechanizmy mediów.

pracownika branży reklamowej, który choć z punktu widzenia cech pracy miał wszelkie predyspozycje, nie czuł sensu wykonywanej pracy, ponieważ był przekonany, że opinia publiczna uważa jego zawód za szkodliwy dla społeczeństwa („reklama ogłupia”, „reklama napędza konsumpcję”, „reklama zasłania miasto”). Choć hipotetyczna sytuacja miała zaistnieć w Stanach Zjednoczonych, to z takim stanowiskiem mogłaby się zgodzić opinia publiczna w Polsce. Polacy za wartościowe zawody uznają te, które albo mają jednoznacznie pozytywny wpływ na życie innych ludzi (np. pielęgniarka, strażak), albo kojarzące się z wysokimi kompetencjami (np. profesor uniwersytecki, inżynier pracujący w fabryce)²⁰. To w odniesieniu do tych dwóch wartości w opinii publicznej tworzone są argumenty wskazujące na sens wykonywanej pracy lub jego brak.

Wartości przypisywane pracy przez opinię publiczną nie są jednak stałe. Jak pokazują H. Vough i jego współpracownicy²¹, zmieniają się one z czasem i nawet wobec zawodów cieszących się społecznym prestiżem, tj. architekt, prawnik czy policjant, pojawiają się argumenty podważające ich wartość. Policjanci bywają skorumpowani. Prawnicy walczą o swoje przywileje. Architekci razem z firmami budowlanymi zabudowują parki i skwery. Pojawienie się w sferze publicznej takich argumentów wynika bezpośrednio z charakteru przekazu medialnego. Ten przyciąga silniej uwagę odbiorców, jeśli ma charakter sensacyjny – taki, w którym np. pokazywani są sędziowie wydający niesprawiedliwe wyroki albo prawnicy bratają się ze skazanymi²².

Wymienione przypadki pozwalają twierdzić, że w danym momencie opinia publiczna o większości zawodów będzie niejednoznaczna. Będą się pojawiać oceny, które pomagają wzmacniać poczucie sensu pracy, jak i je osłabiać. Jak twierdzą B. Ashforth i jego współpracownicy²³, to dostęp do tych opinii (czy zetknąłem się z nią) i nadanie im ważności (czy powinienem brać je pod uwagę) będzie decydować o tym, czy pracownik odczuwa sens wykonywanej pracy. Ponieważ to twierdzenie nigdy nie było weryfikowane empirycznie, Autor proponuje dwie hipotezy:

H1a: *Ekspozycja na pozytywną opinię na temat wykonywanego zawodu będzie wzmacniać poczucie sensu pracy.*

²⁰ A. Cybulska, *Prestiż zawodów*, „Komunikat z Badań” 2013, nr 164, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

²¹ H.C. Vough, M.T. Cardador, J.S. Bednar, E. Dane, M.D. Pratt, *What Clients Don't Get about My Profession: A Model of Perceived Role-Based Image Discrepancies*, „Academy of Management Journal” 2013, vol. 56, no. 4, s. 1050–1080.

²² A. Żaba, *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku wymiaru sprawiedliwości – zarys problematyki*, „Studencie Zeszyty Naukowe” 2017, t. 20, nr 34.

²³ B.E. Ashforth, G.E. Kreiner, M.A. Clark, M. Fugate, *Congruence Work in Stigmatized Occupations: A Managerial Lens on Employee Fit with Dirty Work*, „Journal of Organizational Behavior” 2017, vol. 38, no. 8, s. 1260–1279.

H1b: *Ekspozycja na negatywną opinię na temat wykonywanego zawodu będzie osłabiać poczucie sensu pracy.*

Partner/najbliższa rodzina a sens pracy

Najważniejszym argumentem za uwzględnieniem partnera/najbliższej rodziny w analizach sensu pracy są wyniki badania CBOS²⁴, które pokazują, że to dobrostan rodziny rozstrzyga o sensie życia dla 54% Polaków. Rodzina wzmacnia poczucie sensu pracy pracownika, kiedy wysyła sygnały wskazujące na to, że jego wysiłek jest dla niej ważny, że na niej korzysta i że chce w jej wykonywaniu wspierać²⁵. Szczególnie dobrze widać tę relację w rodzinach migracyjnych, w których jedna z osób podejmuje pracę i zapewnia byt najbliższej rodzinie i dalszym krewnym. Jednoznaczność tej sytuacji i częsta szybka poprawa jakości życia migrujących potwierdzają zasadność podejmowanych wysiłków. J.I. Menges i jego współpracownicy²⁶, analizując pracę w *maquiladoras* przy granicy Meksyku ze Stanami Zjednoczonymi, potwierdzają, że te kobiety, które odczuwały wsparcie bliskich potwierdzające pozytywny wpływ pracy, odczuwały jej większy sens, co skutkowało zwiększoną motywacją i energią w trakcie wykonywanych zadań. Pozytywny wpływ partnera/rodziny na poczucie sensu pracy znajduje potwierdzenie m.in. w publikacjach J. Edwardsa i N. Rothbarda²⁷, J. Greenhousa i G. Powella²⁸ oraz R.M. Kanter²⁹.

H2a: *Okazywanie wsparcia dla wykonywanej pracy przez partnera/najbliższą rodzinę jest pozytywnie skorelowane z poczuciem sensu pracy.*

Wpływ rodziny na poczucie sensu pracy nie zawsze jest jednak pozytywny³⁰. Dzieje się tak po pierwsze, kiedy praca traktowana jest przez partnera/rodzinę przede wszystkim jako sposób na zapewnienie środków gospodarstwu domowemu. Jak argumentują

²⁴ M. Feliksiak, *Sens życia – wczoraj i dziś*, „Komunikat z Badań” 2017, nr 41, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.

²⁵ A.P. Brief, W.R. Nord, *Work and the Family*, w: A.P. Brief, W.R. Nord (eds.), *Meanings...*, *op.cit.*, s. 203–232.

²⁶ J.I. Menges, D.V. Tussing, A. Wihler, A.M. Grant, *When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation*, „Academy of Management Journal” 2016, vol. 60, no. 2, s. 695–719.

²⁷ J.R. Edwards, N.P. Rothbard, *Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family constructs*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 1, s. 178–199.

²⁸ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family are Allies: A Theory of Work-family Enrichment*, „Academy of Management Review” 2006, no. 31, s. 72–92.

²⁹ R.M. Kanter, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York 1977.

³⁰ J.H. Greenhaus, G.N. Powell, *When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2003, no. 90, s. 291–303.

A. Brief i R. Aldag³¹, im silniejsze tego typu oczekiwania, tym pracownik bardziej się koncentruje na wymiarze finansowym pracy. Skutkuje to większą skłonnością do podejmowania decyzji o rodzaju wykonywanej pracy uwzględniających tylko wysokość wynagrodzenia, z pominięciem czynników pomagających postrzegać pracę jako sensowną.

Po drugie, negatywny wpływ rodziny na poczucie sensu pracy zdarza się ze względu na oczekiwania rodziny wobec czasu, który pracownik poświęca pracy. Im więcej uwagi jednostka poświęca pracy, tym mniej czasu i uwagi ma dla rodziny. Skrajne doświadczenie w tym kontekście przytacza jedna ze stewardess LOT-u: „Po pięciodniowym locie do Kairu stanęłam w drzwiach domu. Wyciągnęłam ręce do mojej rocznej córeczki, chciałam ją przytulić. A ona odwróciła się do mnie tyłem i wtuliła w babcię. Bardzo chciałam wtedy zmienić pracę”³². Jeśli rodzina jest priorytetowym obszarem wpływającym na odczuwanie sensu życia, to poczucie, że zaniedbuje się rodzinę, przedkładając pracę nad relacje, może ograniczać przekonanie o sensie tej pracy.

Po trzecie, negatywny wpływ odczuwany jest, jeśli partner/najbliższa rodzina podważają całkowicie sens pracy, dając do zrozumienia, że rola, stanowisko, firma lub branża nie są adekwatne do potrzeb czy możliwości pracownika. Popularnie określamy te opinie jako: „marnowanie się w pracy”, „zasługiwanie na więcej” albo „wybranie niewłaściwej ścieżki kariery”. W literaturze przedmiotu sytuacja niedopasowania oczekiwań partnera/rodziny wobec wykonywanej przez jednostkę pracy, a w konsekwencji przekonanie o braku jej sensu, nie została jeszcze zbadane empirycznie.

H2b: *Podważanie sensu wykonywanej pracy przez partnera/najbliższą rodzinę jest negatywnie skorelowane z poczuciem sensu pracy.*

Metodyka badania

Do weryfikacji postawionych hipotez wybrano branżę komunikacji marketingowej – skupiającą agencje reklamowe, agencje digitalowe i domy mediowe. Wybór branży podyktowany był dwoma powodami. Po pierwsze, wewnętrzny raport Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR³³ wskazuje, że najmłodszy pracownicy branży komunikacji marketingowej mają coraz większy problem ze wskazaniem pozytywnej roli, jaką reklama odgrywa w społeczeństwie. Dzieje się tak ze względu na powszechność

³¹ A.P. Brief, R.J. Aldag, *The Economic Functions of Work*, w: K. Rowland, G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT 1989.

³² A. Urazińska, *Im bardziej nieprzyjemny pasażer, szerzej się uśmiecham. Czasem to policzki bolą od środka*, „Wysokie Obcasy” 2019, <http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,163229,24129313,zagryzam-zeby-zeby-sie-usmiechac.html>

³³ A. Grabowska, *Co nie styka z młodymi w branży? Raport o młodych pracownikach branży kreatywnej*, SAR, Warszawa 2017.

argumentów obwiniających branżę o oszpecanie przestrzeni publicznej i wspieranie konsumpcjonizmu. To duża zmiana od lat 90. XX w., kiedy branża cieszyła się jednoznacznie pozytywnym wizerunkiem – kojarzyła się z kreatywną pracą i traktowana była jako źródło nowych, pożądanych, zachodnich wzorców konsumpcji i stylów życia³⁴. Tym samym branża ta była interesującym przypadkiem do weryfikacji hipotezy o wpływie opinii publicznej na poczucie sensu pracy.

Po drugie, w prowadzonych przed rozpoczęciem badania rozmowach dyrektorzy zarządzający przedsiębiorstw z branży wskazywali na rosnące znaczenie pracy zdalnej i freelancingu. Ta ma być wykonywana najczęściej z domu pracownika. Tym samym, ze względu na miejsce pracy, rzadziej stykają się z opiniami współpracowników albo przełożonych dotyczącymi pracy, a częściej wystawieni są na komentarze ze strony osób, z którymi mieszkają. Te niepotwierdzone danymi obserwacje wskazywały na to, że branża komunikacji marketingowej może być ciekawym przypadkiem weryfikacji hipotez o wpływie osób niepowiązanych z wykonywaną pracą.

Procedura

Badanie zostało przeprowadzone w październiku i listopadzie 2019 r. Do pracowników 11 przedsiębiorstw biorących udział w badaniu zostało rozesłane zaproszenie z linkiem do wypełnienia internetowego kwestionariusza. W badaniu wzięli udział ochotnicy. Nie można stwierdzić, czy uzyskana próba odzwierciedla wewnętrzne zróżnicowanie populacji pracowników branży komunikacji marketingowej. Pracownicy nie otrzymali żadnych zachęt do wzięcia udziału w badaniu.

Osoby badane

Kwestionariusz został wypełniony przez 314 pracowników branży, z czego (1) 174 to kobiety, 140 mężczyźni, (2) 80 osób miało staż pracy do 3 lat, 158 do 11 lat i 76 powyżej 11 lat, a (3) 140 osób pracuje w agencji reklamowej, 59 w agencji digitalowej, 40 w domu mediowym i 75 w innego typu firmach. Ze względu na brak danych o zatrudnieniu w branży nie można stwierdzić, że próba oddaje zróżnicowanie wewnętrzne zatrudnionych.

³⁴ A. Jakubczak, *Transformersi. Superbohaterowie polskiej reklamy 80.–90.*, Wydawnictwo Znak, Warszawa 2018.

Weryfikacja hipotezy 1a i hipotezy 1b

Metoda

Do weryfikacji hipotez została wykorzystana metoda eksperymentalna, w ramach której badani byli przydzielani losowo do jednej z trzech grup. Każda z tych grup była poddana primingowi – sytuacji, która możliwie w rzeczywisty sposób miała odwzorować sytuację zetknięcia się w mediach z opinią na temat branży komunikacji marketingowej. Dwóm z nich wyświetlany był tekst, w którym przytaczany był przygotowany przez Autora na potrzeby badania wycinek artykułu prasowego prezentujący stosunek opinii publicznej do działań branży komunikacji marketingowej. Dla jednej grupy pozytywny – pokazujący zadowolenie z tego, jak ciekawe historie potrafi opowiadać reklama (na przykładzie reklamy *Allegro – English for beginners*³⁵). Dla drugiej negatywny – przytaczający opinię o szkodliwym oddziaływaniu reklamy w przestrzeni publicznej zarówno na wygląd budynków, mieszkańców miast, jak i na całe społeczeństwo (na podstawie argumentów z artykułu *Polskie miasta to estetyczna patologia. Czas powiedzieć „NIE” brzydkim reklamom*³⁶). Trzeciej grupie – grupie kontrolnej – wyświetlany był komunikat neutralny dotyczący pojawienia się nowego serialu na platformie streamingowej.

Po przeczytaniu tekstu badani proszeni byli o wypełnienie kwestionariusza mierzącego poczucie sensu pracy *Psychological Meaningfulness*³⁷. Kwestionariusz ten zawiera sześć stwierdzeń, tj. „Moja praca przynosi wartościowe rezultaty” czy „Moja praca ma dla mnie sens”. Kwestionariusz ten został przetłumaczony z języka angielskiego na język polski przez profesjonalnego tłumacza. Zadaniem badanego była ocena tego, jak bardzo się zgadza ze stwierdzeniem na siedmiostopniowej skali (gdzie: 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Wyniki

Uzyskane w badanych grupach średnie i odchylenia standardowe przedstawia tabela 3.3.2. By sprawdzić, czy *priming* wpłynął na wartość indeksu *Psychological Meaningfulness*, przeprowadzono test Kruskala-Wallisa. Statystyka testowa wyniosła 1.225, a wartość *p* 0.541, co pozwala wnioskować o braku wpływu primingu na wartość

³⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=tU5Rnd-HM6A> (dostęp: 4.01.2020).

³⁶ <https://noizz.pl/spoleczenstwo/polskie-miasta-to-estetyczna-patologia-czas-powiedziec-nie-brzydkim-reklamom/xx77c5> w (dostęp: 4.01.2020).

³⁷ D.R. May, L. Gilson, L.M. Harter, *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2004, no. 77, s. 11–37.

wskaźnika. Tym samym hipotezę 1a o wpływie pozytywnego stosunku opinii publicznej na poczucie sensu i hipotezę 1b o wpływie negatywnego stosunku opinii publicznej na poczucie sensu pracy należy zweryfikować negatywnie i odrzucić.

Tabela 3.3.2.

Średnie wskaźnika Psychological Meaningfulness w badanych grupach (n = 314)

Priming	Psychological Meaningfulness	
	Średnia	Odchylenie standardowe
Pozytywny	4,934	1,340
Negatywny	4,990	1,576
Neutralny	4,784	1,538

Źródło: opracowanie własne.

Weryfikacja hipotezy 2a i hipotezy 2b

Metoda

Do weryfikacji hipotez związku pomiędzy działaniami partnera/rodziny wykorzystano regresję liniową. Jako zmienna niezależna wybrane zostały dwie pary stwierdzeń opisujące krańce spektrum stosunku partnera/najbliższej rodziny wobec pracy badanego. Zostały one przygotowane przez Autora tekstu na podstawie omówionej literatury przedmiotu. Pierwsze wskazuje na okazywane wsparcie, np. „W sprawach zawodowych zawsze mogę liczyć na wsparcie ze strony partnera/najbliższej rodziny”. Drugie na podważanie decyzji zawodowych np. „Mój partner/najbliższa rodzina uważa, że marnuję się w tej pracy”. Badani proszeni byli o stwierdzenie, jak bardzo zgadzają się z przedstawionymi stwierdzeniami na siedmiostopniowej skali (gdzie: 1 – „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 7 – „zdecydowanie się zgadzam”). Jako zmienna zależna wybrany został indeks sensu pracy *Psychological Meaningfulness*³⁸ wykorzystany uprzednio do weryfikacji hipotez 1a i 1b.

Do modelu wprowadzono dwie zmienne kontrolne. Pierwsza to skala stylu orientacji zawodowej³⁹. Określa ona względnie stałe dyspozycje wobec pracy – cele i oczekiwania, które jednostka wobec niej formułuje. Druga to skala *Basic Needs Satisfaction Scale*⁴⁰

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ E. Kasprzak, *Style orientacji zawodowej – podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, nr 1, s. 95–106.

⁴⁰ B. Chen, M. Vansteenkiste, W. Beyers, *Basic Psychological Need Satisfaction, Need Frustration, and Need Strength across Four Cultures*, „Motiv Emot” 2015, no. 39, s. 216–236.

uzupełniona przez F. Martelę i R. Ryana⁴¹ o stwierdzenia dotyczące poczucia pozytywnego wpływu. Określa ona stopień zaspokojenia podstawowych dla poszerzonej teorii autodeterminacji potrzeb związanych z pracą – kompetencji, autonomii, relacji, pozytywnego wpływu. Zadaniem pierwszej skali była kontrola indywidualnej zmienności poczucia sensu pracy, a drugiej zmienności wynikającej z doświadczenia pracy.

Wyniki

Wyniki przeprowadzonej regresji liniowej przedstawia tabela 3.3.3.

Tabela 3.3.3.

Wpływ badanych zmiennych na wskaźnik sensu pracy (n = 314)

	Współczynnik β	Błąd standardowy	t	Istotność
Stała	0.8535	0.569	1.499	0.135
Orientacja na zajęcie	-0.0647	0.010	-6.195	0.000
Orientacja na karierę	0.0030	0.008	0.362	0.717
Orientacja na powołanie	0.0816	0.011	7.350	0.000
Potrzeba kompetencji	0.0054	0.022	0.247	0.805
Potrzeba relacji	0.0057	0.016	0.351	0.726
Potrzeba autonomii	0.0559	0.014	4.020	0.000
Potrzeba pozytywnego wpływu	0.0770	0.017	4.437	0.000
Partner/najbliższa rodzina wspiera pracownika	0.0021	0.034	0.061	0.951
Partner/najbliższa rodzina podważa sens wykonywanej pracy	-0.1075	0.029	-3.741	0.000

Źródło: opracowanie własne.

Zmienne z zaproponowanego modelu tłumaczą 58,8% zmienności wskaźnika sensu pracy w całej badanej próbie ($F = 56,92$; $p < 0,001$), co oznacza, że ma on dużą wartość predykcyjną. Najsilniejszym predykatorem z wyodrębnionych jest ujemnie skorelowane ze wskaźnikiem sensu pracy stwierdzenie „Mój partner/najbliższa rodzina uważa, że marnuję się w tej pracy” ($\beta = -0,10$; $t = -3,74$; $p < 0,001$). Oznacza to, że hipoteza 2b o negatywnym wpływie podważania sensu pracy przez partnera/najbliższą rodzinę na poczucie sensu pracy została zweryfikowana pozytywnie i utrzymana. Stwierdzenie „W sprawach zawodowych mogę liczyć na wsparcie ze strony partnera/najbliższej rodziny” nie jest

⁴¹ F. Martela, R.M. Ryan, *The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being*, „J. Pers.” 2016, no. 84, s. 750–764.

istotnie skorelowane z indeksem sensu pracy ($\beta = 0,00$; $t = 0,06$; $p > 0,001$). Hipoteza 2a o pozytywnym wpływie okazywania wsparcia na poczucie sensu pracy została zweryfikowana negatywnie i odrzucona.

Dyskusja

Zgodnie z teorią Społecznego Przetwarzania Informacji G. Salancika i J. Pfeffera⁴² doświadczenie pracy i jego ocena nie są wyłącznie produktem samodzielnej refleksji pracownika. Ze względu na permanentną niepewność działań i celów na jego oceny i wartościowanie mają wpływ opinie osób, z którymi pracownik się styka. W swoich tekstach G. Salancik i J. Pfeffer akcentowali przede wszystkim rolę osób, z którymi pracownik styka się w miejscu pracy – przełożonych, współpracowników czy klientów. Jeśli wziąć pod uwagę prace A. Briefa i W. Norda⁴³ oraz D. Lepisto i M. Pratta⁴⁴, ta perspektywa nieuwzględniająca opinii osób niepowiązanych z wykonywaną pracą wydaje się niekompletna. Dlatego też autor postawił dwie grupy hipotez: (1) o wpływie opinii publicznej oraz (2) o wpływie opinii partnera/najbliższej rodziny na poczucie sensu pracy.

Dwie hipotezy o wpływie opinii społecznej na poczucie sensu pracy zostały zweryfikowane negatywnie w przeprowadzonym badaniu eksperymentalnym. Wynik ten wydaje się przeczyć stanowisku D. Lepisto i M. Pratta⁴⁵, którzy twierdzą, że ekspozycja pracowników na obecne w dyskursie publicznym argumenty dotyczące sensu wykonywanej pracy będzie prowadzić nie tyle do osłabienia poczucia sensu, ale wręcz do jego braku (hipotetyczny przykład pracownika agencji reklamowej). Wyniki badania eksperymentalnego skłaniają do tego, by sądzić, że takiego wpływu nie ma. Dlaczego?

Wnioski z przeprowadzonych przez autora indywidualnych wywiadów pogłębionych z pracownikami branży komunikacji marketingowej wskazują na trzy potencjalne wytłumaczenia. Pierwsze z nich to hipoteza normalizacji – pracownicy branży komunikacji reklamowej zdążyli się przyzwyczaić do powtarzających się argumentów wskazujących na pozytywne i negatywne skutki działania reklamy. Drugie z nich to hipoteza kozła ofiarnego – pracownicy branży zdają sobie sprawę, że te argumenty są prawdziwe, ale niekoniecznie muszą dotyczyć bezpośrednio ich samych i ich pracy. Na przykład niszczenie przestrzeni publicznej przez reklamy to niekoniecznie wina osób, które tę reklamę projektują, a raczej tych, którzy w ten sposób chcą się reklamować. Trzecia z nich to hipoteza stronniczości – pracownicy wskazują na to, że na każdy argument

⁴² G. Salancik, J. Pfeffer, *op.cit.*

⁴³ A.P. Brief, W.R. Nord, *op.cit.*

⁴⁴ D.A. Lepisto, M.G. Pratt, *op.cit.*

⁴⁵ *Ibidem.*

pozytywny można znaleźć argument negatywny o podobnej sile i dzieje się tak w każdej branży i każdym zawodzie. Nie należy więc do tych wzmocnień lub zarzutów przywiązywać większej wagi.

Zasadnicze znaczenie, szczególnie w kontekście pozytywnej weryfikacji hipotezy 2b, może mieć jednak fakt, że opinia publiczna jest „bezosobowa” – wygłaszana w mediach przez dziennikarzy albo publicystów. Zgodnie z teorią poziomów interpretacji⁴⁶ dystans społeczny wobec nadawców takich komunikatów będzie sprawiał, że traktowane będą one jako abstrakcyjne, co będzie skutecznie osłabiało ich perswazyjność. Zupełnie inaczej niż w przypadku wpływu partnera/najbliższej rodziny, w którym tego dystansu społecznego nie ma.

Z dwóch hipotez dotyczących wpływu partnera/najbliższej rodziny zweryfikować pozytywnie udało się tylko hipotezę 2b. Co więcej, w zaproponowanym modelu regresji uwzględniającym zmienną indywidualną – styl orientacji zawodowej⁴⁷ i zmienną związaną z doświadczeniem pracy – zaspokojenie podstawowych dla teorii autodeterminacji potrzeb⁴⁸, opinia partnera/najbliższej rodziny okazała się najsilniej wpływać na poczucie sensu pracy. Dlaczego nie udało się pozytywnie zweryfikować hipotezy 2a? Przydatny w wyjaśnieniu może być model *Attraction–Selection–Attrition*⁴⁹, w myśl którego jednostki wybierają zatrudnienie w branżach i przedsiębiorstwach wyznających podobne wartości, mających podobne cele albo podobną osobowość. W sytuacji podobieństwa wartości i celów pracownik z definicji powinien czuć sens wykonywanej pracy. Tak też było w badanej próbie – dominującą wartością wybraną przez pracowników branży komunikacji marketingowej było „5” w siedmiostopniowej skali. Oznacza to, że poszukiwanie korelacji z pozytywnymi stwierdzeniami może być w tej populacji wyjątkowo trudne.

Implikacje teoretyczne

Pozytywna weryfikacja hipotezy 2b pokazuje, jak duże ograniczenia ma badanie sensu pracy wyłącznie z perspektywy indywidualnej i jak ważne jest uwzględnienie wpływu otoczenia⁵⁰. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługuje perspektywa diady, która skłania do analizowania silnych relacji pomiędzy dwiema osobami i wpływu tej rela-

⁴⁶ Y. Trope, N. Liberman, *Construal-level Theory of Psychological Distance*, „Psychological Review” 2010, vol. 117, no. 2, s. 440–463.

⁴⁷ E. Kasprzak, *op.cit.*

⁴⁸ R.M. Ryan, E.L. Deci, *op.cit.*

⁴⁹ B. Schneider, H.W. Goldstein, D.B. Smith, *The ASA Framework: An Update*, „Personnel Psychology” 1995, vol. 48, no. 4, s. 747–773.

⁵⁰ J.E. Dutton, M.C. Worline, P.J. Frost, J. Lilius, *Explaining Compassion Organizing*, „Administrative Science Quarterly” 2006, vol. 51, no. 1, s. 59–96.

cji na postrzeganie rzeczywistości. Relacja pomiędzy pracownikiem a partnerem/najbliższą rodziną jest tego szczególnym przykładem, ale takie relacje można odnaleźć również w miejscu pracy chociażby w przypadku relacji (odwróconego) mentoringu⁵¹.

Drugą implikacją teoretyczną, do której skłania pozytywna weryfikacja hipotezy 2b jest konieczność weryfikacji dotychczasowego założenia teoretycznego, że dla poczucia sensu pracy kluczowe znaczenie mają osoby powiązane z wykonywaną pracą. Równie istotny wpływ mogą mieć osoby niepowiązane z wykonywaną pracą, tj. partner/najbliższa rodzina. Z tego powodu punktem wyjścia dla badania sensu pracy powinna być nie tyle próba zrozumienia relacji w miejscu pracy, ile wszystkich znaczących relacji, które pracownik tworzy. Tym samym badania sensu pracy powinny być prowadzone z uwzględnieniem przynajmniej trzech grup determinant (1) indywidualnych (np. wartości, cele), (2) organizacyjnych (np. doświadczenie pracy, dopasowanie potrzeb i zasobów) i (3) społecznych (znaczące relacje w miejscu pracy i poza miejscem pracy).

Wnioski dla praktyki zarządzania

Znaczące osoby niezwiązane bezpośrednio z pracą, tj. partner/najbliższa rodzina, mogą wpływać na poczucie sensu pracy. Z perspektywy organizacji, które chcą oddziaływać na poczucie sensu pracy, oznacza to konieczność szerszego włączania partnerów/najbliższej rodziny w działania przedsiębiorstwa. W tym kontekście M. Pratt i B. Ashforth⁵² piszą o praktykach celowego zamazywania granicy pomiędzy pracą a życiem. W ich ramach po pierwsze, osoby znaczące dla pracowników zapraszane są na firmowe wydarzenia (tj. podsumowania, imprezy świąteczne, wydarzenia okolicznościowe) i włączane w firmowe inicjatywy (tj. wolontariat pracowniczy). Po drugie, organizacja stara się uczestniczyć w życiu prywatnym pracownika i wydarzeniach z nim związanych (np. pomoc w sytuacji choroby bliskiej osoby, nagroda z okazji narodzin dziecka). Oba te rodzaje praktyk mają za zadanie zwiększyć liczbę kontaktów partnera/najbliższej rodziny z organizacją. Co za tym idzie zwiększyć szansę na zbudowanie wizerunku atrakcyjnego miejsca pracy, w którym podzielane są wartości i cele pracownika. Miejsca pracy, w którym i dla którego warto pracować – tym samym, odbierając partnerom/najbliższej rodzinie powody do podważania decyzji pracownika o wyborze miejsca pracy i powiązanej z nim ścieżki kariery.

⁵¹ B.R. Ragins, A.K. Verbos, *Positive Relationships in Action: Relational Mentoring and Mentoring Schemas in the Workplace*, w: J.E. Dutton, B.R. Ragins (eds.), *LEA's Organization and Management Series. Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, s. 91–116.

⁵² M.G. Pratt, B.E. Ashforth, *op.cit.*

Bibliografia

- Ashforth B.E., Kreiner G.E., Clark M.A., Fugate M., *Congruence Work in Stigmatized Occupations: A Managerial Lens on Employee Fit with Dirty Work*, "Journal of Organizational Behavior" 2017, vol. 38, no. 8, s. 1260–1279.
- Bechky B. A., *Sharing Meaning across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, "Organization Science" 2003, vol. 14, no. 3, s. 312–330.
- Blau G., Katerberg R., *Toward Enhancing Research with the Social Information Processing Approach to Job Design*, "Academy of Management Review" 1982, s. 543–550.
- Brief A.P., Aldag R.J., *The Economic Functions of Work*, w: K. Rowland, G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT 1989.
- Brief A.P., Nord W.R., *Work and Meaning: Definitions and Interpretations*, w: A.P. Brief, W.R. Nord (eds.), *Meanings of Occupational Work*, Lexington Books, Lexington, 1990, s. 1–19.
- Bunderson J., Thompson J., *The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work*, "Administ. Sci. Q." 2009, no. 54, s. 32–57.
- Chen B., Vansteenkiste M., Beyers W., *Basic Psychological Need Satisfaction, Need Frustration, and Need Strength across Four Cultures*, "Motiv Emot" 2015, no. 39, s. 216–236.
- Cybulska A., *Prestiż Zawodów*, „Komunikat z Badań” 2013, nr 164, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Dur R., van Lent M., *Socially Useless Jobs*, "Tinbergen Institute Discussion Papers" 2018, 18–034/VII, Tinbergen Institute.
- Dutton J.E., Worline M.C., Frost P.J., Lilius J., *Explaining Compassion Organizing*, "Administrative Science Quarterly" 2006, vol. 51, no. 1, s. 59–96.
- Edwards J.R., Rothbard N.P., *Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs*, "Academy of Management Review" 2000, vol. 25, no. 1, s. 178–199.
- Feliksiak M., *Sens życia – wczoraj i dziś*, „Komunikat z Badań” 2017, nr 41, Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej.
- Fine G.A., *Justifying Work: Occupational Rhetorics as Resources in Restaurant Kitchens*, "Administrative Science Quarterly" 1996, vol. 41, no. 1, s. 90–115.
- Grabowska A., *Co nie styka z młodymi w branży? Raport o młodych pracownikach branży kreatywnej*, SAR, 2017.
- Grant A.M., *Employees without a Cause: The Motivational Effects of Prosocial Impact in Public Service*, "International Public Management Journal" 2008, no. 11, s. 48–66.
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment*, "Academy of Management Review" 2006, no. 31, s. 72–92.
- Greenhaus J.H., Powell G.N., *When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2003, no. 90, s. 291–303.
- Hackman J.R., Oldham G.R., *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA 1980.
- Jakubczak A., *Transformersi. Superbohaterowie polskiej reklamy 80.–90.*, Znak, Kraków 2018.
- Kasprzak E., *Style orientacji zawodowej – podstawy teoretyczne i narzędzie pomiaru*, „Czasopismo Psychologiczne” 2012, nr 1, s. 95–106.
- Kanter R.M., *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York 1977.

- Lepisto D.A., Pratt M.G., *Meaningful Work as Realization and Justification: Toward a Dual Conceptualization*, "Organizational Psychology Review" 2017, vol. 7, no. 2, s. 99–121.
- Martela F., Pessi A.B., *Significant Work is about Self-realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work*, "Frontiers in Psychology" 2018, no. 9, s. 363.
- Martela F., Ryan R.M., *The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being*, "J. Pers." 2016, no. 84, s. 750–764.
- May D.R., Gilson L., Harter L.M., *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology" 2004, no. 77, s. 11–37.
- Menges J.I., Tussing D.V., Wihler A., Grant A.M., *When Job Performance is All Relative: How Family Motivation Energizes Effort and Compensates for Intrinsic Motivation*, "Academy of Management Journal" 2016, vol. 60, no. 2, s. 695–719.
- Pratt M.G., Ashforth B.E., *Fostering Meaningfulness in Working and at Work*, w: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koeller, San Francisco 2003, s. 309–327.
- Ragins B.R., Verbos A.K., *Positive Relationships in Action: Relational Mentoring and Mentoring Schemas in the Workplace*, w: J.E. Dutton, B.R. Ragins (eds.), *LEA's Organization and Management Series. Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2007, s. 91–116.
- Rosso B.D., Dekas K.H., Wrzesniewski A., *On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review*, "Research in Organizational Behavior" 2010, no. 30, s. 91–127.
- Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being*, "American Psychologist" 2000, vol. 55, no. 1, s. 68–78.
- Salancik G.R., Pfeffer J., *A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design*, "Administrative Science Quarterly" 1978, vol. 23, no. 2, s. 224–253.
- Schneider B., Goldstein H.W., Smith D.B., *The ASA framework: An update*, "Personnel Psychology" 1995, vol. 48(4), s. 747–773.
- Staw B., Ross J., *Stability in the Midst of Change*, "Journal of Applied Psychology" 1985, no. 70, s. 469–480.
- Trope Y., Liberman N., *Construal-level Theory of Psychological Distance*, "Psychological Review" 2010, vol. 117, no. 2, s. 440–463.
- Urazińska A., *Im bardziej nieprzyjemny pasażer, szerzej się uśmiecham. Czasem to policzki bolą od środka*, „Wysokie Obcasy” 2019.
- Vough H.C., Cardador M.T., Bednar J.S., Dane E., Pratt M.D., *What Clients Don't Get about My Profession: A Model of Perceived Role-Based Image Discrepancies*, "Academy of Management Journal" 2013, vol. 56, no. 4, s. 1050–1080.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., Debebe G., *Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work*, w: R. Kramer, B. Staw (eds.), "Research in Organizational Behavior" 2003, no. 25, Elsevier, Oxford, England, s. 93–135.
- Żaba A., *Rola mediów w kształtowaniu wizerunku wymiaru sprawiedliwości – zarys problematyki*, „Studentkie Zeszyty Naukowe” 2017, t. 20, nr 34.

3.4

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Magdalena Jaworek*

Emocje w pracy: duma i wstyd. Konstrukcja skal do ich pomiaru – badania wstępne

Streszczenie

Zagadnienia związane z emocjami pracownika nie są tematem nowym w dziedzinie psychologii i zarządzania, jakkolwiek są niedostatecznie zgłębiane. Przez dekady główny nacisk w ich eksploracji był położony na wyjaśnianie przyczyn i konsekwencji satysfakcji zawodowej. Pozostałe doświadczenia afektywne pracownika stanowiły margines uwagi zarówno badaczy, jak i praktyków. Obecnie można zaobserwować rosnące zainteresowanie wśród akademików również innymi stanami emocjonalnymi w kontekście środowiska organizacyjnego. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wyników pilotażowego badania, którego przedmiotem są dwie emocje związane z pracą: duma i wstyd. Badania zostały przeprowadzone na próbie 106 osób aktywnych zawodowo z wykorzystaniem m.in. nowo opracowanego przez Autorkę kwestionariusza. Wstępne wyniki wskazują na jego trafność i rzetelność, jakkolwiek zaleca się prowadzenie dalszych badań nad jego walidacją.

Słowa kluczowe: emocje związane z pracą, duma, wstyd, skala

* Uniwersytet Jagielloński, ORCID: 0000-0002-4827-6722

Emotions in the Workplace – Pride and Shame: Development of Scales. Initial study

Abstract

Issues of work-related emotions are not new subject in psychology and management field, however not explored enough. For decades, the emphasis was placed on explanation of sources and consequences of job satisfaction. The rest of worker's affective experiences were marginalized by researchers and practitioners. Nowadays, growing interest in other emotional states than job satisfaction, related to organizational settings, is observed among academics. The aim of current work is presentation of results of pilot study, the objective of which are two emotions: work-related shame and pride. Study was conducted among 106 workers with newly developed questionnaire by the author. The results provide significant evidence for the validity of the scales, however further investigations are recommended.

Keywords: work-related emotions, pride, shame, scale

Wprowadzenie

Emocje i rozum niemal do końca XX wieku były traktowane przez uczonych jako dwa odrębne i jednocześnie nierównoważne obszary funkcjonowania człowieka. Przez niektórych stany afektywne uważano wręcz za przeszkodę w myśleniu, racjonalnym podejmowaniu decyzji czy rozwiązywaniu problemów. Tym bardziej emocje w sferze zawodowej, z wyjątkiem satysfakcji z pracy, która z założenia ma prowadzić do zwiększenia wydajności i efektywności pracownika¹, nie były przedmiotem szczególnego zainteresowania tak ze strony badaczy, jak i praktyków. Za punkt zwrotny w dziedzinie badań nad emocjami związanymi z pracą część badaczy uznaje publikację z 1983 r. A.R. Hochschild pod wymownym tytułem: *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć* (polskie wydanie: 2009)². Autorka w niniejszej pracy na podstawie wyników swoich badań wskazała na rolę emocji jako niemeo (w sensie nieformalnego) elementu wymagań stawianych pracownikom z branży usług. Zauważyła, że okazywanie określonych emocji, bez względu na faktycznie odczuwane, stało się tak samo ważnym, a czasem

¹ Ciekawe, że niniejsze założenie nie zostało w pełni potwierdzone przez współczesne badania. Obszerna metaanaliza przeprowadzona przez Judge i współpracowników (2001) na 312 próbach (ok. 54 tys. pracowników) wykazała słabą korelację (0.30) między satysfakcją z pracy a jej wykonaniem.

² A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, WN PWN, Warszawa 2009.

kluczowym, wymogiem w zawodach usługowych jak wiedza, kompetencje zawodowe czy siła fizyczna. Pod koniec XX w. narodził się nurt psychologii pozytywnej skupiającej się na dobrostanie człowieka i badaniu wyznaczników poczucia szczęścia jednostki. Istotne znaczenie w rozwoju tego nurtu odgrywają również psychologowie pracy i zarządzania. W 1990 r. pojawiła się publikacja P. Saloveya i J.D. Mayera³ na temat inteligencji emocjonalnej – grupy zdolności opartych na emocjach, będących istotnym wyznacznikiem radzenia sobie w życiu. Mimo że inteligencja emocjonalna stała się przedmiotem zainteresowania psychologów różnych subdyscyplin, to wydaje się, że w szczególnie dużym stopniu działających w obszarze pracy i biznesu⁴.

Eksplozja badań i publikacji na temat inteligencji emocjonalnej, w dużej mierze o popularnonaukowym charakterze, odzwierciedla rosnącą świadomość znaczenia, jakie mają stany afektywne w życiu człowieka. Tym niemniej, wciąż niedostatecznie dużo uwagi poświęca się poszczególnym emocjom – ich etiologii, konsekwencjom i odgrywanej roli, zwłaszcza w sferze zawodowej⁵. A przecież doznania afektywne są kluczowym składnikiem kondycji psychofizycznej jednostki, jej cech charakteru i osobowości, które obok doświadczenia, wiedzy, umiejętności, a nawet stanu zdrowia są zaliczane do zasobów ludzkich⁶, które podlegają odpowiedniemu zarządzaniu. Emocje pracowników stanowią również podstawę motywacji do działania, od której w dużym stopniu zależą wyniki osiągnięte przez pojedynczego pracownika⁷.

W niniejszej pracy skupiono uwagę na dwóch wybranych emocjach, istotnych z punktu widzenia pracy zespołowej i utożsamiania się z organizacją. Poniżej przedstawiono wyniki badań pilotażowych, których przedmiotem były opracowanie i wstępna walidacja skal do badania dumy i wstydu odczuwanych w kontekście środowiska zawodowego.

³ P. Salovey, J.D. Mayer, *Emotional Intelligence*, "Imagination, Cognition, and Personality" 1990, no. 9, s. 185–211.

⁴ Zob.: D. Goleman, R. Boyatziz, A. McKee, *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski, Warszawa 2002; D.R. Caruso, P. Salovey, *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.

⁵ B.E. Ashforth, R.H. Humphrey, *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*, "Human Relations" 1995, vol. 48, no. 2, s. 97–124; J. Fitness, *Anger in the Workplace: An Emotion Script approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers and Subordinates*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 147–162; P.M. Muchinsky, *Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 801–805.

⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 44; G. Łukaszewicz, *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 20.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 514.

Duma i wstyd w ujęciu psychologii

Odczucia dumy i wstydu zalicza się do tzw. emocji samoświadomościowych, będących „wynikiem złożonych procesów poznawczych, których osią jest pojęcie Ja”⁸. Zgodnie ze strukturalnym modelem wywoływania ewaluacyjnych emocji samoświadomościowych M. Lewisa⁹ owe złożone procesy poznawcze obejmują: ustalanie indywidualnych norm, zasad i celów¹⁰, ocenę sukcesu i porażki w odniesieniu do swojego systemu wartości oraz dokonywanie autoatrybucji (całościowych vs szczegółowych)¹¹. Samo pojęcie Ja dotyczy jednostki, ale może być również częścią Ja grupy, do której jednostka przynależy (rodzina, społeczność lokalna, drużyna sportowa, wyznanie religijne, ugrupowanie polityczne, ojczyzna itp.). Tym samym emocje dumy i wstydu są odczuwane w konsekwencji osiągnięć i niepowodzeń nie tylko indywidualnych, ale również grupy (lub jej członków), z którą jednostka się identyfikuje. Dlatego te emocje są tak istotne z punktu widzenia organizacji, której skuteczne funkcjonowanie w dużej mierze opiera się na pracy zgranego zespołu.

Emocje dumy należą do odczuć subiektywnie pozytywnych. Zdaniem R. Lazarusa¹² jej podstawowym wątkiem relacyjnym jest wzmacnianie poczucia tożsamości poprzez przypisywanie sobie odniesionego sukcesu – własnego lub grupy, z którą dana osoba się identyfikuje. W obydwu przypadkach duma wzmacnia poczucie wartości jednostki, a na poziomie grupy – dodatkowo przyczynia się do budowania tożsamości zbiorowej. Poczucie dumy przekłada się na wiarę we własne siły i poczucie własnej skuteczności¹³, co może również sprzyjać rozwojowi innych pożądanых cech, jak pewność siebie, niezależność czy ciekawość.

Natomiast doświadczanie wstydu wiąże się z bardzo nieprzyjemnymi, wręcz bolesnymi odczuciami, konsekwencją których jest pragnienie ukrycia się, zniknięcia, a nawet śmierci¹⁴. Głównym tematem relacyjnym emocji wstydu wg Lazarusa jest „wypadnięcie poniżej osobistego ideału”¹⁵, czyli niespełnienie pewnego standardu wyznaczonego

⁸ M. Lewis, *Emocje samoświadomościowe: zażenowanie, duma, wstyd, poczucie winy*, w: *Psychologia emocji*, M. Lewis i J.M. Haviland-Jones (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 781.

⁹ *Ibidem*, s. 784–785.

¹⁰ W dużym stopniu kształtowanych na podstawie norm i zasad grup, do których przynależy jednostka.

¹¹ Atrybucja całościowa polega na „skłonności jednostki do koncentrowania się na całości Ja”, natomiast atrybucja szczegółowa dotyczy skłonności do skupiania się na konkretnych zachowaniach własnych, M. Lewis, *op.cit.*, s. 786.

¹² R. Lazarus, *Uniwersalne zdarzenia poprzedzające emocje*, w: *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, P. Ekman, R.J. Davidson (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 148.

¹³ R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 477.

¹⁴ M. Lewis, *op.cit.*, s. 787.

¹⁵ R. Lazarus, *op.cit.*, s. 148.

przez osobiste normy, zasady i cele (zob. wyżej: model Lewisa). Wstyd, w odróżnieniu od poczucia dumy, prowadzi do autoatrybucji całościowych, dlatego jest odczuciem blisko związanym m.in. z niską samooceną¹⁶.

Cel pracy i hipotezy badawcze

Niniejsze opracowanie ma dwa cele. Pierwszy z nich dotyczy przedstawienia wstępnie opracowanych skal do pomiaru dumy i wstydu związanych z pracą, wraz z ich wskaźnikami psychometrycznymi. Zgodnie z wiedzą Autorki do tej pory nie skonstruowano żadnych narzędzi do badania omawianych stanów afektywnych w kontekście środowiska organizacyjnego. Drugim celem było sprawdzenie związków dumy i wstydu z innymi emocjami: szczęścia, złości, przygnębienia oraz odczuć lękowych, a także rodzaju afektu. Zgodnie z ogólnie przyjętym podziałem emocji na pozytywne i negatywne, założono, że:

H1: *Emocje dumy będą pozytywnie skorelowane z emocjami szczęścia oraz afektem wysokiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia, a negatywnie – z emocjami złości, lękowymi, przygnębienia oraz afektem niskiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia.*

H2: *Emocje wstydu będą negatywnie skorelowane z emocjami szczęścia oraz afektem wysokiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia, a negatywnie – z emocjami złości, lękowymi, przygnębienia oraz afektem niskiej przyjemności – wysokiego i niskiego pobudzenia.*

Weryfikacja powyższych hipotez jest zbieżna z testowaniem trafności konwergencyjnej opracowanych skal do badania dumy i wstydu.

Metodologia badań

Procedura badawcza

Badania zostały przeprowadzone w dwóch etapach. W pierwszym opracowano stwierdzenia do skal badających dumę i wstyd związane z pracą. Wstępne stwierdzenia zostały sformułowane przez grupy studentów kierunku zarządzanie, drugiego stopnia (tryb dzienny i zaoczny), na zajęciach z przedmiotu Psychologia emocji i motywacji. Uzyskana w ten sposób lista stwierdzeń została poddana gruntownej analizie przez Autorkę rozdziału. Wylimitowano stwierdzenia o podobnym brzmieniu i znaczeniu, jak również te, które wzbudzały wątpliwości co do ich merytorycznej trafności. Final-

¹⁶ R.E. Franken, *op.cit.*, s. 478.

nie do wstępnych analiz włączono 28 itemów – 13 odnoszących się do dumy i 15 opisujących uczucie wstydu. W drugim etapie przeprowadzono badania kwestionariuszowe z wykorzystaniem wstępnie opracowanej skali do pomiaru dumy i wstydu związanych z pracą, jak również, celem weryfikacji jej trafności konwergencyjnej – skalę odczuć związanych z pracą (WORAF) oraz skalę dobrostanu emocjonalnego w pracy JAWS (patrz: opis narzędzi).

Opis próby

W badaniu kwestionariuszowym wzięło udział 106 osób (72% kobiet i 28% mężczyzn) – uczestników studiów zaocznych kierunku zarządzanie. Zdecydowana większość badanych (ok. 77%) znalazła się w przedziale wiekowym 20–30 lat, a 17% – między 31. a 40. r.ż. Warunkiem przystąpienia do badań była aktywność zawodowa. Najwięcej, bo prawie 38% badanych, pracowało w obecnym miejscu pracy od roku do dwóch lat, podobnie na obecnym stanowisku pracy (ok. 37%). Średni staż pracy osób badanych wyniósł ok. siedem lat. Niemal 70% uczestników badania było zatrudnionych na pełnym etacie, 17% – na umowę-zlecenie lub o dzieło, a ok. 5% prowadziło własną działalność gospodarczą. Aż 30% badanych zaznaczyło pełnienie funkcji kierowniczej.

Opis narzędzi badawczych

W badaniu, oprócz wstępnie opracowanych skal do pomiaru dumy i wstydu, wykorzystano dodatkowo dwa narzędzia badawcze:

- skalę odczuć związanych z pracą (WORAF) autorstwa M. Jaworek, T. Marka i W. Karwowskiego¹⁷. Skala ta składa się z czterech niezależnych podskal do pomiaru odczuć związanych z pracą: lękowych (8 stwierdzeń), szczęścia (7), przygnębienia (5) i złości (4). Do każdego ze stwierdzeń respondent ustosunkowuje się, zaznaczając odpowiedź na czterostopniowej skali od 1 (prawie nigdy) do 4 (prawie zawsze),
- skalę dobrostanu emocjonalnego w pracy (JAWS-20) autorstwa P.T. van Katwyk i zespołu¹⁸ w polskiej wersji B.A. Basińskiej, E. Gruszczyńskiej i W.B. Schaufeliego¹⁹. Skala składa się z czterech podskal do badania czterech rodzajów afektu: wysokiej

¹⁷ M. Jaworek, T. Marek, W. Karwowski, *The Scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF)*, "Applied Ergonomics" 2020, no. 82.

¹⁸ P.T. Van Katwyk, S. Fox, P.E. Spector, E.K. Kelloway, *Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2000, vol. 5, no. 2, s. 219–230.

¹⁹ B.A. Basińska, E. Gruszczyńska, W.B. Schaufeli, *Psychometric Properties of the Polish Version of the Job-related Affective Well-being Scale*, "International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health" 2014, vol. 27, no. 6, s. 993–1004.

przyjemności – wysokiego pobudzenia, wysokiej przyjemności – niskiego pobudzenia, niskiej przyjemności – wysokiego pobudzenia i niskiej przyjemności – wysokiego pobudzenia. Do każdego ze stwierdzeń respondent ustosunkowuje się, zaznaczając odpowiedź na pięciostopniowej skali od 1 (nigdy) do 5 (bardzo często).

Do zestawu kwestionariuszy została dołączona metryczka z pytaniami o płeć, wiek, wykształcenie, staż pracy, rodzaj zatrudnienia i zajmowane stanowisko (kierownicze – niekierownicze).

Wyniki

Stwierdzenia ze wstępnej skali do badania odczuć wstydu i dumy w pracy zostały poddane eksploracyjnym analizom czynnikowym metodą osi głównych z rotacją *Oblimin*. W wyniku pierwszej z analiz zostało wyodrębnionych pięć czynników, wyjaśniających 64,14% wariacji. Z dalszych analiz postanowiono wykluczyć dwa stwierdzenia tworzące jeden czynnik, pierwotnie przypisane do dumy. Ponadto, wyeliminowano dwa itemy, ze względu na niskie ładunki czynnikowe ($> .35$). Kolejna analiza (również metodą osi głównych z rotacją *Oblimin*) przeprowadzona na 25 itemach wykazała cztery czynniki, wyjaśniając ok. 72% wariacji. W obydwu analizach testy adekwatności doboru próby (Kaisera-Mayera-Olkina i sferyczności Bartletta) wypadły pomyślnie (odpowiednio: $KMO = ,884$; $\chi^2 = 2323,01$; $df = 406$; $p < ,001$ oraz $KMO = ,902$; $\chi^2 = 2020,95$; $df = 276$; $p < ,001$).

Pierwszy z wyodrębnionych czynników zawiera dziewięć stwierdzeń odnoszących się do dumy związanej z pracą, wyjaśniając 46,28% wariacji; najbardziej reprezentatywną pozycją dla tego czynnika jest: „Czuję dumę z tego, co robię zawodowo”. Drugi z czynników skupia osiem stwierdzeń opisujących wstyd i wyjaśnia 11,43% wariacji; najbardziej reprezentatywna pozycja dla tego czynnika brzmi: „Wstydzę się przyznać, gdzie pracuję”. Trzeci czynnik obejmuje trzy stwierdzenia, z których dwa pierwotnie były przypisane wstydu (4,66% wariacji). Merytorycznie niniejszy czynnik odnosi się do skłonności jednostki do chwalenia się swoją pracą i poza odczuwaniem wstydu lub dumy może również dotyczyć dokonywania jasnego rozdziału między pracą a życiem prywatnym. Najbardziej reprezentatywnym stwierdzeniem dla tego czynnika jest: „Nie lubię się chwalić tym, gdzie pracuję”. Ostatni czynnik zawiera cztery stwierdzenia (4,46% wariacji), z których trzy zdecydowanie opisują tendencję jednostki do zmiany swojej aktualnej pracy, a jedno dotyczy wstydu w związku z nieetycznymi praktykami organizacji. Najbardziej reprezentatywne stwierdzenie dla tego czynnika brzmi: „Rozważam zmianę obecnego miejsca pracy”. Wyodrębnienie czterech czynników zamiast dwóch zakładanych odzwierciedlających uczucia dumy i wstydu w pracy wskazuje na potrzebę

traktowania dwóch pozostałych jako oddzielnych konstruktów, co potwierdzają również umiarkowane związki korelacyjne (tabela 3.4.3) pomiędzy czynnikami. Szczegóły dotyczące drugiej z analiz czynnikowych zawiera tabela 3.4.1.

Tabela 3.4.1.

Wyniki drugiej z analiz czynnikowych na 24 itemach*

	Cz. 1.	Cz. 2.	Cz. 3.	Cz. 4.
Czuję dumę z tego, co robię zawodowo	.93			
Jestem dumny ze swojego stanowiska	.87			
Moja praca napawa mnie dumą	.82			
Jestem dumny/a z pracy, jaką wykonuję	.82			
Jestem dumny/a, pracując w tej organizacji/firmie/instytucji	.80			
To, co robię zawodowo, podnosi moje poczucie wartości	.77			
Jestem dumny/a z tego, gdzie pracuję	.77			
Praca w tej firmie podnosi moje poczucie wartości	.75			
Czuję dumę, kiedy rozmawiam z innymi o mojej pracy	.68			
Wstydzę się przyznać, gdzie pracuję		.84		
Czuję wstyd w związku z zajmowanym stanowiskiem		.81		
Wstydzę się, kiedy muszę powiedzieć komuś, czym zajmuję się zawodowo		.77		
Wstydzę się miejsca, w którym pracuję		.76		
Wstydzę się, gdy ktoś pyta mnie o zawód, jaki aktualnie wykonuję		.72		
Wstydzę się swojej pracy		.72		
Czuję się zażenowany/a, gdy muszę mówić innym o swojej pracy		.59		
Wstyd, to uczucie, które często towarzyszy mi w pracy		.58		
Nie lubię chwalić się tym, jaką pracę wykonuję			.82	
Nie lubię w towarzystwie (spoza pracy) rozmawiać o tym, co robię w pracy			.72	
Chętnie rozmawiam ze znajomymi o swoim miejscu pracy			-.60	
Rozważam zmianę obecnego miejsca pracy				.92
Najbliższą przyszłość zawodową wiążę z obecnym miejscem pracy				-.60
Nie myślę o zmianie pracy				-.60
Wstydzę się nieetycznych praktyk mojego przedsiębiorstwa względem klientów/petentów/odbiorców usług				.39

* pokazano jedynie ładunki pow. 0.35

Źródło: opracowanie własne.

Poszczególne skale uzyskały bardzo dobre i dobre współczynniki rzetelności alfa Cronbacha – dwie powyżej 0.90, jedna – 0.80 i jedna blisko 0.80. Szczegóły zawiera tabela 3.4.2.

Tabela 3.4.2.

Wartości psychometryczne wyróżnionych czynników jako skal do pomiaru: dumy i wstydu w pracy, niechęci do chwalenia się swoją pracą oraz skłonnością do jej porzucenia (n = 106)

Czynnik	Min	Max	Średnia (odchylenie standardowe)	Alfa Cronbacha
Duma w pracy	1.00	5.00	3.25 (.97)	.96
Wstyd w pracy	1.00	4.75	1.56 (.75)	.92
Niechęć do chwalenia się pracą	2.12	2.66	2.39 (.61)	.84
Potrzeba zmiany pracy	2.59	3.50	3.09 (.54)	.79

Źródło: opracowanie własne.

Analizy korelacyjne wykazały przewidywane związki dumy i wstydu z badanymi emocjami i rodzajami afektu, potwierdzając tym samym zakładane hipotezy. Duma okazała się być mocno pozytywnie związana z emocjami szczęścia oraz przyjemnym afektem (.60 –.72), a negatywnie nieco słabiej z emocjami przygnębienia, lęku, złości oraz nieprzyjemnym afektem (-.43 – (-.59). Poczucie wstydu wykazało odwrotne zależności z badanymi emocjami i rodzajami afektu, jakkolwiek w porównaniu z dumą związki okazały się nieco słabsze (odpowiednio: .36 –.50 i -.24 – (-.38).

Korelacje pomiędzy uzyskanymi czynnikami wykazały ujemny związek dumy i wstydu, co nie jest zaskakujące, choć jego umiarkowana siła (-.53) wskazuje na niejednoznaczne przeciwieństwo badanych odczuć. Jednocześnie odczucia dumy były ujemnie skorelowane z niechęcią do chwalenia się swoją pracą oraz skłonnością do zmiany aktualnej pracy. Związki wstydu z tymi zmiennymi okazały się odwrotne. Szczegóły zawiera tabela 3.4.3.

Tabela 3.4.3.

Związki korelacyjne (r – Pearsona) między wyróżnionymi czynnikami jako skalami oraz odczuciami lękowymi, radości, przygnębienia, złości związanymi z pracą i czterema rodzajami afektu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Duma	-										
Wstyd	-.53**	-									
NChwalPr	-.48**	.58**	-								
ZmianPr	-.64**	.41**	.36**	-							
OdLęk	-.47**	.48**	.30**	.41**	-						
OdPoz	.72**	-.38**	-.34**	-.61**	-.59**	-					
OdPrzyg	-.45**	.50**	.26**	.45**	.61**	-.61**	-				

cd. tabeli 3.4.3

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
OdZł	-.59**	.38**	.40**	.57**	.54**	-.64**	.57**	-			
HPHA	.62**	-.24*	-.36**	-.51**	-.39**	.74**	-.43**	-.54**	-		
HPLA	.60**	-.31**	-.40**	-.58**	-.61**	.77**	-.58**	-.70**	.76**	-	
LPHA	-.43**	.40**	.30**	.48**	.66**	-.52**	.54**	.65**	-.38**	-.69**	-
LPLA	-.54**	.36**	.38**	.62**	.67**	-.71**	.56**	.67**	-.67**	-.79**	.71**

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

NChwalPr – Niechęć do chwaleń się pracą, ZmianPr – skłonność porzucenia pracy, OdLęk – odczucia lękowe związane z pracą, OdPoz – odczucia szczęścia związane z pracą, OdPrzyg – odczucia przygnębienia związane z pracą, OdZł – odczucia złości związane z pracą, HPHA – afekt pozytywny wysokiej aktywacji, HPLA – afekt pozytywny niskiej aktywacji, LPHA – afekt negatywny wysokiej aktywacji, LPLA – afekt negatywny niskiej aktywacji

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Niektórzy badacze uważają, że współczesne zarządzanie po okresie skupionym na wykonaniu (*execution*) i wykorzystywaniu specjalistycznej wiedzy (*expertise*) weszło w erę empatii (*empathy*)²⁰. O ile niniejsze stwierdzenie może wydawać się nieco przesadzone, o tyle rosnąca od niedawna lawinowo liczba badań poświęconych doświadczeniom afektywnym i ich związkowi z konstruktami psychologicznymi powiązanych z pracą wskazuje na rosnącą świadomość wśród badaczy i teoretyków roli emocji, jaką odgrywają one w sferze zawodowej i ich przełożenia na efektywność i jakość pracy. S. Barsade wraz z zespołem²¹ nazywają ten okres „afektywną rewolucją” w dziedzinie zachowań organizacyjnych.

Zgodnie z wiedzą Autorki nie prowadzono żadnych badań nad dumą i wstydem w pracy, choć niektórzy liczący się badacze wskazują na taką potrzebę²². Duma i wstyd są dość istotne z punktu widzenia zachowań organizacyjnych, gdyż w pewnym stopniu kształtują się w wyniku przynależności do określonej grupy, której specyficznym przykładem jest właśnie organizacja. Poczucie dumy lub wstydu u pracowników z racji przynależności do danej organizacji świadczy o stopniu identyfikacji z nią, co będzie

²⁰ Zob. R.G. McGrath, *Management's Three Eras: A Brief History*, Harvard Business Review, 2014, 2. <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>

²¹ S. Barsade, A. Brief, S. Spataro, *The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm*, w: *Organizational Behavior: The State of the Science*, J. Greenberg (ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London 2003, s. 3–52.

²² R.S. Lazarus, Y. Cohen-Charash, *Discrete Emotions in Organizational Life*, w: *Emotions at work: Theory, Research and Applications for Management*, L. Payne, C.L. Cooper (eds.), John Wiley & Sons, Chichester 2001, s. 45–81.

mogło mieć związek z zachowaniami pożądanymi, jak zaangażowanie, poświęcenie, lub kontrproduktywnymi, jak np. kradzież, sabotaż czy unikanie pracy.

Badanie emocji wymaga odpowiednich narzędzi. W niniejszej pracy przedstawiono propozycję skal do badania wstydu i dumy w pracy. Wstępne wyniki analiz wskazują, że opracowane skale mogą stanowić trafne i rzetelne narzędzia. Mogą one być używane w każdej grupie pracowników, bez względu na wykonywany przez nich zawód czy zajmowane stanowisko. Ze względu na fakt, że mierzą one odrębne odczucia związane z pracą, ich zastosowanie jest uzależnione od potrzeb badawczych – łącznie lub oddzielnie.

Trzeba jednak podkreślić, że należałoby przeprowadzić dalsze badania nad trafnością i rzetelnością skal do badania dumy i wstydu w pracy na większej i bardziej zróżnicowanej próbie osób aktywnych zawodowo. Jednocześnie wskazane jest sprawdzenie związków przyczynowo-skutkowych dumy i wstydu z innymi konstruktami, jak zaangażowanie w pracę, wypalenie zawodowe, pracoholizm, modelowanie pracy itp. Uzyskaną wiedzę na ten temat można wykorzystywać do kształtowania odpowiednich postaw pracowników względem swojej pracy, jak i organizacji, w której pracują.

Bibliografia

- Ashforth B.E., Humphrey R.H., *Emotion in the Workplace: A Reappraisal*, "Human Relations" 1995, vol. 48, no. 2, s. 97–124, <https://doi.org/10.1177%2F001872679504800201>
- Barsade S., Brief A., Spataro S., *The Affective Revolution in Organizational Behavior: The Emergence of a Paradigm*, w: *Organizational Behavior: The State of the Science*, J. Greenberg (ed.), Lawrence Erlbaum Associates Publishers, London 2003, s. 3–52.
- Basińska B.A., Gruszczyńska E., Schaufeli W.B., *Psychometric Properties of the Polish Version of the Job-related Affective Well-being Scale*, "International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health" 2014, vol. 27, no. 6, s. 993–1004, <https://psycnet.apa.org/doi/10.2478/s13382-014-0329-x>
- Caruso D.R., Salovey P., *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2009.
- Fitness J., *Anger in the Workplace: An Emotion Script Approach to Anger Episodes between Workers and their Superiors, Co-workers and Subordinates*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 147–162, [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%3C147::AID-JOB35%3E3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%3C147::AID-JOB35%3E3.0.CO;2-T)
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Jacek Santorski, Warszawa 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2018.
- Hochschild, A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, WN PWN, Warszawa 2009.
- Jaworek M., Marek T., Karwowski W., *The Scale of Work-Related Affective Feelings (WORAF)*, "Applied Ergonomics" 2020, no. 82, <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102945>
- Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K., *The Job Satisfaction Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review*, "Psychological Bulletin" 2001, vol. 127, no. 3, s. 376–407, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Lazarus R., *Uniwersalne zdarzenia poprzedzające emocje*, w: *Natura emocji. Podstawowe zagadnienia*, P. Ekman, R.J. Davidson (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1998, s. 146–153.
- Lazarus R.S., Cohen-Charash Y., *Discrete Emotions in Organizational Life*, w: *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*, L. Payne, C.L. Cooper (eds.), John Wiley & Sons., Chichester 2001, s. 45–81.
- Lewis M., *Emocje samoświadomościowe: zażenowanie, duma, wstyd, poczucie winy*, w: *Psychologia emocji*, M. Lewis, J.M. Haviland-Jones (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 780–797.
- Łukaszewicz G., *Kapitał ludzki organizacji: pomiar i sprawozdawczość*, WN PWN, Warszawa 2009.
- McGrath R.G., *Management's Three Eras: A Brief History*, "Harvard Business Review" 2014, no.2, <https://hbr.org/2014/07/managements-three-eras-a-brief-history>
- Muchinsky P.M., *Emotions in the Workplace: The Neglect of Organizational Behavior*, "Journal of Organizational Behavior" 2000, no. 21, s. 801–805, [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200011\)21:7%3C801::AID-JOB999%3E3.0.CO;2-A](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200011)21:7%3C801::AID-JOB999%3E3.0.CO;2-A) Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Salovey P., Mayer J.D., *Emotional Intelligence*, "Imagination, Cognition, and Personality" 1990, no. 9, s. 185–211, <https://doi.org/10.2190%2FDUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Van Katwyk P.T., Fox S., Spector P.E., Kelloway E.K., *Using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2000, vol. 5, no. 2, s. 219–230, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.2.219>

3.5

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Katarzyna Grzesik*

Monika Kwiecińska**

Anna Popielska-Borys***

Kontrakt psychologiczny w organizacji z perspektywy nowego pokolenia pracowników

Streszczenie

Celem rozdziału jest ukazanie specyfiki wartości przyjmowanych w miejscu pracy przez nowe pokolenie pracowników w odniesieniu do treści kontraktu psychologicznego. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w postaci badań ilościowych przy wykorzystaniu testu psychometrycznego MindSonar. W badaniu wzięło udział 435 studentów czynnych zawodowo. Szczegółowa analiza zebranych danych wskazuje, że nowe pokolenie pracowników jest wewnętrznie zróżnicowane pod względem przyjmowanych wartości. Wyniki badań dowodzą, że jednocześnie w ramach tej samej grupy pokoleniowej preferowane są wartości z różnych poziomów, co nie daje podstaw do stworzenia uniwersalnych zaleceń dotyczących treści kontraktu psychologicznego. Jednocześnie młodsze pokolenie wykazuje większą skłonność do orientacji na wyniki, rywalizację, rozwój kompetencji i rozwój kariery oraz na korzyści materialne.

Słowa kluczowe: kontrakt psychologiczny, MindSonar, miejsce pracy, pokolenie Y, pokolenie Z, wartości

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-3998-8445

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-6536-2550

*** Wyższa Szkoła Europejska im. Ks.J. Tischnera, ORCID: 0000-0001-7545-0653

Psychological Contract in an Organization from the Perspective of a New Generation of Employees

Abstract

The aim of this paper is to present the specificity of the value adopted in the workplace by a new generation of workers in relation to the content of the psychological contract. Empirical research was conducted in the form of quantitative research using the MindSonar psychometric test. 435 professionally active business students took part in the study. The detailed analysis of the collected data indicates that the new generation of employees is internally differentiated in terms of accepted values. Research results indicate that at the same time within the same generation group values from different levels are preferred, which does not provide grounds for creating universal requirements for the content of the psychological contract. However, the younger generation shows a greater tendency to orientation on the results, competition, competence development and career development as well as material benefits.

Keywords: psychological contract, MindSonar, workplace, Generation Y, Generation Z, values

Wprowadzenie

Pojawienie się nowego pokolenia pracowników jest związane z nowymi wyzwaniami społecznymi, przed którymi stają współczesne organizacje. Wyzwania te dotyczą m.in. stosowania praktyk z obszaru HR spełniających oczekiwania nowego pokolenia pracowników i pozwalających na zatrzymanie tych pracowników w organizacji¹. Oczekiwania pracowników kształtują relacje zatrudnieniowe między pracownikiem a organizacją w ramach kontraktu psychologicznego². Treść kontraktu psychologicznego wskazuje, jakie zobowiązania pracownik uważa za istotne do spełnienia wobec organizacji oraz czego oczekuje w zamian.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na specyfice różnic pokoleniowych³ jako czynnika wpływającym na treść kontraktu psychologicznego, przy czym

¹ C. Atkinson, P. Cuthbert, *Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population*, "International Journal of Manpower" 2006, vol. 27, no. 7, s. 647–665.

² D.M. Rousseau, *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 1, s. 120–127.

³ Nowe pokolenie pracowników różni się od wcześniejszych pokoleń podejściem do pracy oraz sposobami działania, co jest wynikiem przemian, jakie zachodzą w społeczeństwie; J.M. Grow, S. Yang, *Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens*, "Journal of Advertising

przyjęto perspektywę jednej ze stron kontraktu, tj. pracownika. Zmiany zachodzące w specyfice pracy, proces globalizacji i szybki postęp technologiczny oddziałują na wartości i oczekiwania poszczególnych pokoleń pracowników. Fakt ten sugeruje, że występują różnice w wartościach odnoszących się do życia zawodowego. Przyjmując założenie, że wartości reprezentowane przez pracowników powinny znaleźć odzwierciedlenie w treści kontraktu psychologicznego, podjęto się zbadania wartości preferowanych w miejscu pracy. Sformułowano następujące pytania badawcze: Jakie wartości w miejscu pracy są istotne dla nowego pokolenia pracowników? Czy potrzeby i oczekiwania wobec pracy wynikające z przyjętych systemów wartości przedstawicieli nowego pokolenia, tj. pokolenia Y i pokolenia Z, są odmienne od potrzeb i oczekiwań starszego pokolenia? Jakie znaczenie dla kształtowania treści kontraktu psychologicznego mają potrzeby i oczekiwania nowego pokolenia pracowników wynikające z przyjętych systemów wartości?

Celem opracowania jest ukazanie specyfiki dotyczącej wartości przyjmowanych w miejscu pracy przez nowe pokolenie pracowników w odniesieniu do treści kontraktu psychologicznego. Dla realizacji przyjętego celu przeprowadzono badania literaturowe oraz badania empiryczne. Badania empiryczne zostały przeprowadzone w postaci badań ilościowych przy wykorzystaniu testu psychometrycznego.

Znaczenie kontraktu psychologicznego w miejscu pracy

Kontrakt psychologiczny jest domyślną umową między jednostką a jej organizacją, która określa, co każdy spodziewa się zaoferować i otrzymać. Koncepcja kontraktu psychologicznego odnosi się do różnych aspektów relacji pracowniczych w organizacji⁴ oraz konsekwencji przyjmowania i wypełniania wzajemnych zobowiązań służących realizacji celów organizacji⁵. Kontrakt psychologiczny określa kształt relacji między pracownikiem a organizacją i często staje się dopełnieniem formalnych uzgodnień, wskazuje on na oczekiwania, które mogą dotyczyć kwestii ekonomicznych (np. premie), organizacyjnych (np. elastyczność czasu i miejsca pracy) oraz psychologicznych (np. poczucie przynależności). Wyniki badań wskazują, że realizacja kontraktu psychologicznego promuje innowacyjne zachowania, lojalność czy posłuszeństwo. Natomiast gdy orga-

Education” 2018, vol. 22, no. 1, s. 7–22; S. Kultalahti, R. Viitala, *Generation Y – challenging clients for HRM?*, “Journal of Managerial Psychology” 2015, vol. 30, no. 1, s. 101–114.

⁴ D. Guest, *The Psychology of the Employment Relations: An Analysis Based on Psychological Contract*, “Applied Psychology: An International Review” 2004, vol. 53, no. 4, s. 541–555.

⁵ D.M. Rousseau, *op.cit.*

nizacje nie są w stanie spełnić oczekiwań pracowników, wpływa to na pogorszenie ich wyników, frekwencję, wydajność, lojalność czy zamiar pozostania w organizacji⁶.

Stan kontraktu psychologicznego wpływa na warunki współdziałania, stając się ważnym aspektem zachowań organizacyjnych. W badaniach problematyka kontraktu psychologicznego jest odnoszona m.in. do motywacji pracowników⁷, zaangażowania pracowników⁸, możliwości ich rozwoju⁹ czy różnorodności pokoleniowej¹⁰.

Kontrakt psychologiczny ma dynamiczny charakter, zmienia się bowiem w wyniku przemian zachodzących w organizacji, jak również w wyniku zmian dotyczących wartości pracowników¹¹. Zmiany dotyczące treści kontraktu psychologicznego dotyczą rewizji postaw pracowników w zakresie zarządzania karierą, stylu przywództwa, motywacji, czasu pracy, możliwości rozwoju, autonomii i elastyczności w pracy¹². Badania wskazują, że wraz z wiekiem powiększa się zakres wartości wyznawanych przez pra-

-
- ⁶ S.K. Newton, J.E. Blanton, R. Will, *Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of their Psychological Contract*, "Information Resources Management Journal" 2008, vol. 21, no. 4, s. 27–48; P.M. Bal, D.S. Chiaburu, P. Jansen, *Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 3, s. 252–273; D.L. Chrobot-Mason, *Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, no. 1, s. 22–45; H. Zhao, S.J. Wayne, B.C. Glibkowski, J. Bravo, *The Impact of Psychological Contract Breach on Work Related Outcomes: A Meta-analysis*, "Personnel Psychology" 2007, vol. 60, no. 3, s. 3647–3680.
- ⁷ H.W. Lee, C.H. Liu, *The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2009, vol. 37, no. 3, s. 321–328; M.R. Parzefall, J. Hakonen, *Psychological Contract and its Motivational and Health-enhancing Properties*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 1, s. 4–21.
- ⁸ A. Cohen, *Values and Psychological Contracts in their Relationship to Commitment in the Workplace*, "Career Development International" 2011, vol. 16, no. 7, s. 646–667; P.M. Bal, R. De Cooman, S.T. Mol, *Dynamics of Psychological Contracts with Work Engagement and Turnover Intention: The Influence of Organizational Tenure*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2013, vol. 22, no. 1, s. 107–122; B.A. Rayton, Z.Y. Yalabik, *Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction*, "The International Journal of Human Resource Management" 2014, vol. 25, no. 17, s. 2382–2400.
- ⁹ S. De Hauw, A. De Vos, *Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?*, "Journal of Business and Psychology" 2010, vol. 25, no. 2, s. 293–302; J. Ye, M.S. Cardon, E. Rivera, *A Mutuality Perspective of Psychological Contracts Regarding Career Development and Job Security*, "Journal of Business Research" 2012, vol. 65, no. 3, s. 294–301.
- ¹⁰ N. Hess, D.M. Jepsen, *Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts*, "Career Development International" 2009, vol. 14, no. 3, s. 261–283; X.D. Lub, P.M. Bal, R.J. Blomme, R. Schalk, *One Job, One Deal... or Not: Do Generations Respond Differently to Psychological Contract Fulfillment?*, "International Journal of Human Resource Management" 2016, vol. 27, no. 6, s. 653–680; P. Poisat, M.R. Mey, G. Sharp, *Do Talent Management Strategies Influence the Psychological Contract within a Diverse Environment?*, "SA Journal of Human Resource Management" 2018, vol. 16, no. 1, s. 1–10.
- ¹¹ J. Pate, *The Changing Contours of the Psychological Contract: Unpacking Context and Circumstances of Breach*, "Journal of European Industrial Training" 2006, vol. 30, no. 1, s. 32–47; C. Freese, R. Schalk, M. Croon, *The Impact of Organizational Changes on Psychological Contracts*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 404–422.
- ¹² M. Tomprou, I. Nikolaou, M. Vakola, *Experiencing Organizational Change in Greece: The Framework of Psychological Contract*, "International Journal of Human Resource Management" 2012, vol. 23, no. 2, s. 385–405.

owników, a postrzegane wzajemne zobowiązania wykazują bardziej złożony charakter. Dodatkowo, oczekiwania pracowników dotyczące kontraktu psychologicznego różnią się w zależności od zajmowanego miejsca w hierarchii¹³. Oznacza to, że wiek, hierarchia czy długość zatrudnienia wpływają na zmiany w kontrakcie psychologicznym¹⁴.

Uwzględniając wnioski z badań literatury przedmiotu, które wskazują na występowanie różnic (wynikających z wieku) w wartościach wpływających na treść kontraktu psychologicznego, sformułowane we wstępie opracowania pytania badawcze oraz przyjętą koncepcję pomiaru zmiennych postawiono następującą hipotezę:

H: *Wraz z wiekiem pracowników zwiększa się w kontrakcie psychologicznym udział wartości przynależnych do bardziej złożonych poziomów świadomości (systemów wartości).*

Metoda badawcza i analiza wyników badań empirycznych

Badania empiryczne przeprowadzono przy wykorzystaniu testu psychometrycznego MindSonar¹⁵, który jest funkcjonalnym systemem psychologicznym badającym, jak ludzie myślą w konkretnych sytuacjach oraz jakie mają wewnętrzne motywacje, wartości i przekonania. Wartości mogą się zmieniać w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się dana osoba, dlatego test MindSonar mierzy je w zdefiniowanych kontekstach. W zrealizowanym badaniu kontekst stanowiło preferowane miejsce pracy. Test MindSonar dokonuje pomiaru wartości i przyporządkowuje je do siedmiu poziomów świadomości (systemów wartości) zgodnych z modelem *Spiral Dynamic*¹⁶ (tabela 3.5.1) oraz określa wzorce w sposobach myślenia, tzw. metaprogramy. Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha dla tego narzędzia, mierzony na próbie holenderskiej (N = 2551) i polskiej (N = 1185), mieści się w przedziale od 0,7 do 0,85 dla miar wykorzystanych w teście¹⁷.

¹³ C. Atkinson, P. Cuthbert, *op.cit.*

¹⁴ B. Krivokapic-Skoko, G. O'Neill, D. Dowell, *Assessing the Contents of the Psychological Contracts: A Cross Sectional Survey of the Academics at an Australian University*, "New Zealand Journal of Employment Relations" 2009, vol. 34, no. 2, s. 4–28.

¹⁵ Badania zostały zrealizowane dzięki udostępnieniu narzędzia badawczego przez MindSonar Polska.

¹⁶ Zgodnie z tym modelem rozwój przebiega etapami z uwzględnieniem zasady „przekraczania i włączania”. Model opisuje, jak powstające fale świadomości przepływają przez jednostki i grupy, prowadząc do większej ekspresji w myśleniu, konceptualizacji i zdolności do wcielania większej liczby sposobów poznania i działania. Pozwala zrozumieć wewnętrzne mechanizmy powstawania przekonań i podejmowania decyzji poprzez identyfikację wartości i ukrytych motywacji jednostki. Model przedstawia sposoby zachowania, które są zgodne z określonymi poziomami egzystencji. Każdy kolejny etap rozwoju stwarza nowe możliwości, jednak poprzedni etap nie znika, tylko zostaje zintegrowany, wbudowany w nowy poziom funkcjonowania, tym samym zwiększa się poziom wolności związany z wyborem określonego zachowania; D. Beck, C.C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, Malden 2006.

¹⁷ J. Hollander, *MPA MindSonar®: An NLP Tool for Coaching, Team Building, Personnel Management, and Marketing*, w: *Innovations in NLP Volume I*, L.M. Hall, S.R. Charvet (eds.), Crown House Publishing Ltd, 2011, s. 289–306.

Tabela 3.5.1.Charakterystyka poziomów świadomości (systemów wartości) w *Spiral Dynamic*

Poziom świadomości (system wartości)	Dominujący światopogląd	Wartości (potrzeby, oczekiwania)	Preferowane postawy i zachowania
1. Beżowy*	Instynktowny	Potrzeby biologiczne, przetrwanie	Mało słów, koncentracja na działaniach, które gwarantują przetrwanie Zdobycie jedzenie i dach nad głową Błyskawiczne reakcje mózgu gwałtownego walka/ucieczka Instynkt jako siła napędowa
2. Fioletowy	Magiczny, spirytystyczny, animistyczny	Orientacja na wspólnotę (klan), bezpieczeństwo i przetrwanie	Wypełnianie poleceń duchowych istot w mistycznej przestrzeni Okazywanie lojalności wobec starszyny, zwyczajów, plemienia Kultywowanie świętych miejsc, przedmiotów, rytuałów Tworzenie więzi po to, by przetrwać i odnaleźć bezpieczeństwo Poszukiwanie harmonii z rytmem natury
3. Czerwony	Impulsywny, mityczny, prawo silniejszego, „życie to dżungla” Świat honorowych wendett	Moc, dominacja, szacunek, wolność, natychmiastowa gratyfikacja	Najważniejsza jest siła i dominacja Ucieczka przed dominacją innych ludzi Unikanie wstydu, brak poczucia winy, zdobywanie szacunku Natychmiastowe zaspokajanie potrzeb popędowych i spełnianie zachcianek Walka o utrzymanie kontroli za wszelką cenę Brak świadomości konsekwencji swojego działania
4. Niebieski	Absolutystyczny, mityczny, fundamentalistyczny Porządek oparty na prawach wyższych	Sprawiedliwość, jednoznaczna prawda, stabilność, przynależność, przewidywalność, jasne reguły	Poświęcenie jednostki dla grupowych celów Porządek i stabilność, ludzie dzielą te same wierzenia, prawo i etos Każdy człowiek ma swoje miejsce zgodnie z nadrzędnym planem Struktury hierarchiczne, biurokracja, nakazy i kontrola
5. Pomarańczowy	Modernistyczny, indywidualistyczny, merytokratyczny, materialistyczny, racjonalistyczny	Sukces materialny, status, samorealizacja, rywalizacja, konsumpcja, niezależność	Dążenie do sukcesu, osiągnięć, autonomii i ciągłych zmian Poszukiwanie „dobrego życia” i dostatku Rozwój przez wyszukiwanie najlepszych rozwiązań, eksperymenty, zaawansowaną technologię Edukacja poprzez osobiste doświadczanie prób i błędów Dążenie do niezależności i realizacji własnych celów Współzawodnictwo, zwycięża kompetencja i strategiczne myślenie

Poziom świadomości (system wartości)	Dominujący światopogląd	Wartości (potrzeby, oczekiwania)	Preferowane postawy i zachowania
6. Zielony	Pluralistyczny, postmodernistyczny, ekologiczny, egalitarny Liberalizm społeczny	Harmonia, wzajemność, własna prawda, wspólnotowość, równość	Wspólnotowość i współdzielenie Dzielenie zasobów wspólnoty pomiędzy wszystkich Jednomyślne podejmowanie decyzji Zaangażowanie w słuszne projekty społeczne Emocjonalność, empatyczność, wrażliwość na niesprawiedliwość
7. Żółty	Postracjonalny, globalny, sieciowy	Niezależność, rozwój, poczucie sensu, zdrowie systemu	Dążenie do syntezy różnych światopoglądów Działanie we własnym interesie bez krzywdzenia innych Doświadczanie pełni życia tu i teraz Dążenie do wzrostu, ewolucji, elastyczności, spontaniczności, użyteczności i otwartych systemów
8. Turkusowy	Holistyczny, integralny, transpersonalny	Wspólnota planetarna, altruizm, transcendencja	Korzystanie ze wszystkich poprzednich poziomów, ekspansja, wielowymiarowość, świadomość systemowa Przywiązywanie dużej wagi do dobra wszystkich żywych istot Poszerzanie świadomości wszelkimi znanymi sposobami Poczucie „Ja” jako część większej, świadomej całości, część globalnych sieci

* Test MindSonar nie analizuje wartości z poziomu bezowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Beck, C.C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, Malden 2006; C.W. Graves, *The Newerending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature*, ECLAT Publishing, Santa Barbara 2005; M. Prinsloo, *Consciousness Models in Action: Comparisons*, "Integral Leadership Review" 2012, vol. 12, no. 3.

Badania zostały przeprowadzone w latach 2018 i 2019. Dobór próby badawczej był celowy, kryterium doboru stanowiły aktywność zawodowa respondentów oraz wiek (oznaczający przynależność do grupy pokoleniowej¹⁸). Próba badawcza liczyła 435 studentów pierwszego i drugiego stopnia studiów. Badania zostały zrealizowane na dwóch uczelniach wyższych, na kierunkach z obszaru nauk społecznych. W badanej próbie znaleźli się przedstawiciele trzech pokoleń, tj. 157 osób reprezentujących pokolenie Z, 252 osoby z pokolenia Y oraz 26 osób z pokolenia X (jako grupa kontrolna).

¹⁸ Podział na poszczególne pokolenia jest przede wszystkim związany z przynależnością do określonego przedziału wiekowego (datą urodzenia). W badaniu przyjęto następujące przedziały wiekowe: pokolenie X to osoby urodzone w latach 1965–1979, pokolenie Y to osoby urodzone w latach 1980–1994, pokolenie Z to osoby urodzone po roku 1994; S.B. Berkup, *Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*, "Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 19, s. 218–229.

Na potrzeby interpretacji pozyskanych danych przeprowadzono analizy statystyczne za pomocą programu PQ Stat 1.6.8, obliczono statystyki opisowe, testy normalności rozkładu (testem Kołomogorova-Smirnova) oraz testy różnic międzygrupowych testem ANOVA. W analizie przyjęto istotność statystyczną na poziomie $p < 0,05$.

Analizując systemy wartości odzwierciedlone w poszczególnych poziomach świadomości (tabela 3.5.2), badani są skłonni używać różnorodnych systemów i standardów, o czym świadczą umiarkowane wyniki w każdym z poziomów świadomości. Najbardziej skłonni są do kierowania się wartościami z poziomu żółtego. Kolejno preferują wartości z poziomu niebieskiego i zielonego. Najmniej są skłonni kierować się wartościami z systemu turkusowego.

Tabela 3.5.2.
Statystyki opisowe dla poziomów świadomości

Poziomy świadomości	Statystyki opisowe	
	M	SD
Fioletowy	1,35	1,09
Czerwony	1,30	0,92
Niebieski	1,79	1,09
Pomarańczowy	1,39	1,07
Zielony	1,70	1,02
Żółty	2,15	1,26
Turkusowy	0,32	0,61

Źródło: badanie własne.

W celu porównania preferowanych systemów wartości w poszczególnych pokoleniach wykonano testy normalności rozkładu. Test normalności rozkładu Kołomogorova-Smirnova wykazał (tabela 3.5.3), że w każdym z poziomów świadomości z wyjątkiem zielonego i żółtego rozkład odpowiedzi przynajmniej jednego z pokoleń różni się od rozkładu normalnego (istotność asymptotyczna $p < 0,05$). Dodatkowo, porównywane trzy grupy istotnie różnią się od siebie liczebnością ($n_x = 26$, $n_y = 252$, $n_z = 157$). Te argumenty przesądziły o wyborze testów nieparametrycznych do analizy różnic międzygrupowych.

Analiza systemów wartości na podstawie modelu Gravesa wykazuje, że każde z pokoleń jest najbardziej skłonne wybierać wartości z poziomu żółtego i kolejno niebieskiego oraz zielonego, przy czym pokolenie X i Z w tym samym stopniu preferuje wartości z poziomu niebieskiego i żółtego, a w pokoleniu Y wartości z poziomu niebieskiego są nieco bardziej popularne niż z poziomu żółtego. Pokolenie X najmniej spośród wszystkich badanych działa na podstawie wartości z poziomu pomarańczowego,

najbardziej jest natomiast skłonne wybierać najmniej popularny spośród wszystkich poziomów świadomości, tj. poziom turkusowy (tabela 3.5.4).

Tabela 3.5.3.

Wyniki testu normalności Kołomogorova-Smirnova dla poszczególnych poziomów świadomości

Poziomy świadomości	Normalność rozkładu zmiennych w pokoleniach					
	X		Y		Z	
	D	p	D	p	D	p
Fioletowy	0,149	0,56	0,102	< 0,05	0,121	< 0,05
Czerwony	0,117	0,83	0,90	< 0,05	0,089	0,16
Niebieski	0,115	0,84	0,106	< 0,05	0,111	< 0,05
Pomarańczowy	0,235	0,09	0,118	< 0,05	0,112	< 0,05
Zielony	0,155	0,50	0,084	0,05	0,064	0,51
Żółty	0,101	0,93	0,072	0,14	0,072	0,27
Turkusowy	0,253	0,06	0,363	< 0,05	0,356	< 0,05

Źródło: badanie własne.

Tabela 3.5.4.

Różnice w wyborze systemów wartości w poszczególnych pokoleniach

Poziomy świadomości	Statystyki opisowe i istotność różnic						Istotność różnic		
	X		Y		Z		H	p	Istotne różnice
	M	SD	M	SD	M	SD			
Fioletowy	1,45	1,14	1,42	1,11	1,22	1,04	3,19	0,20	
Czerwony	1,32	0,92	1,27	0,94	1,34	0,89	1,00	0,60	
Niebieski	1,78	0,81	1,81	1,08	1,76	1,14	0,71	0,70	
Pomarańczowy	1,01	0,99	1,36	1,02	1,50	1,14	5,89	0,05	**
Zielony	1,83	1,32	1,63	0,96	1,78	1,04	1,78	0,41	
Żółty	1,87	1,19	2,19	1,35	2,14	1,12	1,46	0,48	
Turkusowy	0,70	0,89	0,32	0,60	0,24	0,55	8,05	0,02*	X > Y X > Z

* różnica istotna na poziomie $p < 0,05$

** różnica na granicy istotności

Źródło: badanie własne.

Szczegółowa analiza wyników w zakresie systemów wartości (poziomów świadomości) świadczy o istotnej różnicy dla poziomu turkusowego pomiędzy najmłodszymi

a najstarszymi badanymi (tabela 3.5.4). Wartości z tego poziomu wybiera istotnie częściej pokolenie X niż pokolenie Z. Różnice pomiędzy pokoleniami występują także w wartościach przypisanych do poziomu pomarańczowego. Test różnic parami wykazał, że istotna różnica dotyczy pary pokoleń X–Z. Pokolenie Z wybiera wartości z tego poziomu istotnie częściej niż pokolenie X. Różnice w wyborach wartości z pozostałych poziomów nie są istotne statystycznie.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Wyniki przeprowadzonej analizy statystycznej wskazują, że statystycznie istotne różnice pomiędzy pokoleniami występują tylko w przypadku dwóch z siedmiu poziomów świadomości, co nie daje podstaw ani do przyjęcia, ani do odrzucenia postawionej hipotezy.

Badani przedstawiciele poszczególnych pokoleń są skłonni używać różnorodnych systemów wartości, o czym świadczą umiarkowane wyniki w każdym z poziomów świadomości. Szczegółowa analiza zebranych danych wskazuje bowiem, że mamy do czynienia z większymi różnicami między jednostkami w tym samym pokoleniu niż pomiędzy pokoleniami. Oznacza to, że nie można wskazać uniwersalnego systemu wartości dla wszystkich przedstawicieli danego pokolenia, tym samym oczekiwania względem treści kontraktu psychologicznego będą różne.

Zaobserwowane różnice w wybieranych wartościach dotyczą wartości z poziomu turkusowego. Wartości te są istotnie częściej wybierane przez starsze pokolenie pracowników w porównaniu z nowym pokoleniem Y i Z. Wartości z tego poziomu związane są z odpowiedzialnością za ludzkie życie i Ziemię jako planetę, holizmem, równowagą i integracją różnych podejść. Oznacza to, że osoby te chcą czuć odpowiedzialność za całość, a praca musi mieć sens i służyć dobru ogółu. Znaczenie posiadania użytecznej pracy potwierdzają m.in. badania przeprowadzone w krajach europejskich i euroatlantyckich przez G. Hajdu i E. Sik¹⁹, których wyniki wskazują, że wartość wykonywania użytecznej pracy wzrasta z wiekiem badanych. Przedstawiciele pokolenia X, jako najstarszego z badanych, mający ustabilizowaną sytuację zawodową i rodzinną, są bardziej niż młodsze pokolenie zorientowani na przyszłość i przyszłą sytuację, co oznacza, że mogą być bardziej skłonni do wyboru wartości wpływających z odpowiedzialności za los przyszłych generacji, czyli z turkusowego systemu wartości.

¹⁹ G. Hajdu, E. Sik, *Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values*, "Societies" 2018, vol. 8, no. 11, s. 6–33.

Różnice pomiędzy pokoleniami występują także w wartościach przypisanych do poziomu pomarańczowego. Przedstawiciele pokoleń Z oraz Y wybierają wartości z tego poziomu częściej niż pokolenia X. Oznacza to, że częściej preferują wartości związane z rywalizacją, sukcesem materialnym, osiągnięciami, statusem czy niezależnością. Wydaje się zatem uzasadnione stwierdzenie, że młodsi pracownicy częściej będą zainteresowani rozwojem kariery i awansowaniem oraz budowaniem bezpieczeństwa ekonomicznego, czyli wartościami z poziomu pomarańczowego. Natomiast starsi pracownicy będą nadawali tym wartościom mniejszą rangę. Badania przeprowadzone przez M. Wonga²⁰ i jego zespół wykazały, że młodsze pokolenia przywiązują większą wagę do możliwości awansu zawodowego i chcą awansować szybciej niż poprzednie pokolenia.

Otrzymane rezultaty badań potwierdzają wyniki badania J.M. Twenge, W.K. Campbella i E.C. Freemana²¹ wskazując, że młodsze pokolenia kładą większy nacisk na wartości zewnętrzne, np. pieniądze, sławę, czyli wartości z poziomu pomarańczowego, a zaangażowanie obywatelskie, np. zainteresowanie problemami społecznymi, czyli wartości z poziomu turkusowego, maleje w kolejnych pokoleniach. Oznacza to, że powyższe wartości powinny być uwzględniane przy kształtowaniu treści kontraktu psychologicznego dla określonych grup pokoleniowych.

W przeprowadzonym badaniu do określenia preferowanych wartości wykorzystano model *Spiral Dynamic*, w którym poszczególne wartości przypisane są do odpowiadających im poziomów świadomości (tabela 3.5.1). Poziom świadomości, na którym funkcjonuje dana jednostka, jest wynikiem wzajemnego oddziaływania czynników biologicznych, psychologicznych i społecznych. Oznacza to, że wartości są zmienne w czasie, a dynamika tych zmian może być różna dla poszczególnych osób czy grup. Uzyskane wyniki badań wskazują, że jednocześnie w ramach tej samej grupy pokoleniowej preferowane są wartości z różnych poziomów. Potwierdzają to wyniki badań J. Jin i J. Rounds²², które wskazują, że wartości w pracy nie są stabilne i podlegają zmianie podczas przechodzenia od okresu dojrzewania do dorosłości.

²⁰ M. Wong, E. Gardiner, W. Lang, C. Leah, *Generational Differences in Personality and Motivation. Do They Exist and What are the Implications of the Workplace?*, "Journal of Management Psychology" 2008, vol. 23, no. 8, s. 878–890.

²¹ J.M. Twenge, W.K. Campbell, E.C. Freeman, *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, vol. 102, no. 5, s. 1045–1062.

²² J. Jin, J. Rounds, *Stability and Change in Work Values: A Meta-analysis of Longitudinal Studies*, "Journal of Vocational Behaviour" 2012, vol. 80, s. 326–339.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania pokazują, że nowe pokolenie pracowników jest różnicowane pod względem przyjmowanych w miejscu pracy wartości. Wniosek ten potwierdzają rezultaty otrzymane przez innych badaczy²³, którzy podkreślają, że przedstawiciele nowego pokolenia pracowników są jedną z najbardziej różnorodnych grup pokoleniowych, dlatego nie można zakładać, że będą mieli takie same oczekiwania. Odmienne oczekiwania wpływają na potrzebę tworzenia zróżnicowanych kontraktów psychologicznych. Jednocześnie młodsze pokolenie wykazuje większą skłonność do orientacji na wyniki, rezultaty, rywalizację, rozwój kompetencji oraz wspinanie się po szczeblach kariery, jak również na korzyści materialne. Współczesne organizacje w celu przyciągnięcia i utrzymania nowego pokolenia pracowników powinny się koncentrować na wzmocnieniu psychologicznych oczekiwań pracowników poprzez uwzględnianie tych oczekiwań w treści kontraktów psychologicznych.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań jest jednorodna pod względem wykształcenia i narodowości próba badawcza. Uzyskane wyniki badań nie dają podstaw do uogólnienia na całą populację, jednak mają walor poznawczy. Wskazana byłaby dalsza eksploracja badanych zmiennych w zróżnicowanej próbie pod względem wykształcenia czy pozycji społecznej respondentów.

Bibliografia

- Atkinson C., Cuthbert P., *Does One Size Fit All? A Study of the Psychological Contract in the UK Working Population*, "International Journal of Manpower" 2006, vol. 27, no. 7, s. 647–665.
- Bal P.M., De Cooman R., Mol S.T., *Dynamics of Psychological Contracts with Work Engagement and Turn-over Intention: The Influence of Organizational Tenure*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2013, vol. 22, no. 1, s. 107–122.
- Bal P.M., Chiaburu D.S., Jansen P., *Psychological Contract Breach and Work Performance: Is Social Exchange a Buffer or an Intensifier?*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 3, s. 252–273.
- Beck D.E., Cowan C.C., *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Blackwell Publishing, Malden 2006.
- Berkup S.B., *Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*, "Mediterranean Journal of Social Sciences" 2014, vol. 5, no. 19, s. 218–229.
- Chrobot-Mason D.L., *Keeping the Promise: Psychological Contract Violations for Minority Employees*, "Journal of Managerial Psychology" 2003, vol. 18, no. 1, s. 22–45.

²³ J.J. Pant, V. Venkateswaran, *Exploring Millennial Psychological Contract Expectations across Talent Segments*, "Employee Relations: The International Journal" 2019, vol. 41, no. 4, s. 773–792.

- Cohen A., *Values and Psychological Contracts in their Relationship to Commitment in the Workplace*, "Career Development International" 2011, vol. 16, no. 7, s. 646–667.
- De Hauw S., De Vos A., *Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations?*, "Journal of Business and Psychology" 2010, vol. 25, no. 2, s. 293–302.
- Freese C., Schalk R., Croon M., *The Impact of Organizational Changes on Psychological Contracts*, "Personnel Review" 2011, vol. 40, no. 4, s. 404–422.
- Graves C.W., *The Neverending Quest: Clare W. Graves Explores Human Nature*, ECLAT Publishing, Santa Barbara 2005.
- Grow J.M., Yang S., *Generation-Z Enters the Advertising Workplace: Expectations Through a Gendered Lens*, "Journal of Advertising Education" 2018, vol. 22, no. 1, s. 7–22.
- Guest D., *The Psychology of the Employment Relations: An Analysis Based on Psychological Contract*, "Applied Psychology: An International Review" 2004, vol. 53, no. 4, s. 541–555.
- Hajdu G., Sik E., *Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values*, "Societies" 2018, vol. 8, no. 11, s. 6–33.
- Hess N., Jepsen D.M., *Career Stage and Generational Differences in Psychological Contracts*, "Career Development International" 2009, vol. 14, no. 3, s. 261–283.
- Hollander J., *MPA MindSonar®: An NLP Tool for Coaching, Team Building, Personnel Management, and Marketing*, w: *Innovations in NLP Volume I*, L.M. Hall, S.R. Charvet (eds.), Crown House Publishing Ltd 2011, s. 289–306.
- Jin J., Rounds J., *Stability and Change in Work Values: A Meta-analysis of Longitudinal Studies*, "Journal of Vocational Behaviour" 2012, vol. 80, s. 326–339.
- Krivokapic-Skoko B., O'Neill G., Dowell D., *Assessing the Contents of the Psychological Contracts: A Cross Sectional Survey of the Academics at an Australian University*, "New Zealand Journal of Employment Relations" 2009, vol. 34, no. 2, s. 4–28.
- Kultalahti S., Viitala R., *Generation Y—challenging clients for HRM?*, "Journal of Managerial Psychology" 2015, vol. 30, no. 1, s. 101–114.
- Lee H.W., Liu C.H., *The Relationship among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes*, "Social Behavior and Personality: An International Journal" 2009, vol. 37, no. 3, s. 321–328.
- Lub X.D., Bal P.M., Blomme R.J., Schalk R., *One Job, One Deal... or Not: Do Generations Respond Differently to Psychological Contract Fulfillment?*, "International Journal of Human Resource Management" 2016, vol. 27, no. 6, s. 653–680.
- Newton S.K., Blanton J.E., Will R., *Innovative Work and Citizenship Behaviors from Information Technology Professionals: Effects of their Psychological Contract*, "Information Resources Management Journal" 2008, vol. 21, no. 4, s. 27–48.
- Pant J.J., Venkateswaran V., *Exploring Millennial Psychological Contract Expectations across Talent Segments*, "Employee Relations: The International Journal" 2019, vol. 41, no. 4, s. 773–792.
- Parzefall M.R., Hakanen J., *Psychological Contract and its Motivational and Health-enhancing Properties*, "Journal of Managerial Psychology" 2010, vol. 25, no. 1, s. 4–21.
- Pate J., *The Changing Contours of the Psychological Contract: Unpacking Context and Circumstances of Breach*, "Journal of European Industrial Training" 2006, vol. 30, no. 1, s. 32–47.
- Poisat P., Mey M.R., Sharp G., *Do talent management strategies influence the psychological contract within a diverse environment?*, "SA Journal of Human Resource Management" 2018, vol. 16, no. 1, s. 1–10.

- Prinsloo M., *Consciousness Models in Action: Comparisons*, "Integral Leadership Review" 2012, vol. 12, no. 3.
- Rayton B.A., Yalabik Z.Y., *Work Engagement, Psychological Contract Breach and Job Satisfaction*, "The International Journal of Human Resource Management" 2014, vol. 25, no. 17, s. 2382–2400.
- Rousseau D.M., *Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate*, "Academy of Management Executive" 2004, vol. 18, no. 1, s. 120–127.
- Tomprou M., Nikolaou I., Vakola, M., *Experiencing Organizational Change in Greece: The Framework of Psychological Contract*, "International Journal of Human Resource Management" 2012, vol. 23, no. 2, s. 385–405.
- Twenge J.M., Campbell W.K., Freeman E.C., *Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966–2009*, "Journal of Personality and Social Psychology" 2012, vol. 102, no. 5, s. 1045–1062.
- Wong M., Gardiner E., Lang, W. Leah C., *Generational Differences in Personality and Motivation. Do they Exist and what are the Implications of the Workplace?*, "Journal of Management Psychology" 2008, vol. 23, no. 8, s. 878–890.
- Ye J., Cardon M.S., Rivera E., *A Mutuality Perspective of Psychological Contracts Regarding Career Development and Job Security*, "Journal of Business Research" 2012, vol. 65, no. 3, s. 294–301.
- Zhao H., Wayne S.J., Glibkowski B.C., Bravo J., *The Impact of Psychological Contract Breach on Work Related Outcomes: A Meta-analysis*, "Personnel Psychology" 2007, vol. 60, no. 3, s. 3647–3680.

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Wojciech Ciesielski*

Anna Krejner-Nowecka**

3.6

Wprowadzenie do pracy nowych pracowników na przykładzie lekarzy stażystów – wyniki badań pilotażowych

Streszczenie

Celem rozdziału jest poznanie jakości procesu adaptacji nowych pracowników (lekarzy stażystów) w placówkach medycznych poprzez określenie poziomu zadowolenia z całości stażu oraz poszczególnych staży cząstkowych świadczonych przez szpitale. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety stworzony w wersji elektronicznej przy użyciu narzędzia „formularze Google” i udostępniony za pośrednictwem mediów społecznościowych (m.in. Facebook, Konsylium24.pl) w grupach zrzeszających lekarzy stażystów z różnych województw. W okresie 49 dni (od 16 marca do 3 maja 2019 r.) zebrano 222 odpowiedzi. Badanie miało charakter pilotażowy, aby określić główne wyznaczniki zarówno stopnia satysfakcji, jak i niezadowolenia z wprowadzania do pracy oraz słabe i mocne strony działania, identyfikację potrzeb i oczekiwań lekarzy stażystów. Wyniki badań empirycznych umożliwiają spojrzenie na podmioty opieki zdrowotnej oczami klienta wewnętrznego, a wnioski z przeprowadzonej analizy ukierunkowują potrzebne

* Uniwersytecki Szpital Kliniczny nr 1 im. N. Barlickiego w Łodzi, ORCID: 0000-0002-5566-6745

** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0003-2848-1881

zmiany sposobu wprowadzania do pracy lekarzy stażystów w szpitalach. Zastosowano celowy (nieprobabilistyczny) dobór próby¹, koncentrując się na jednostkach mających pewne właściwości ważne dla wybierających, tj. osoby będące w trakcie odbywania stażu podyplomowego w placówkach medycznych w Polsce. W konsekwencji nie jest to dobór statystycznie reprezentatywny i nie można przenosić wyników z badań na całość populacji.

Słowa kluczowe: wprowadzenie na stanowisko, adaptacja pracownicza, lekarz stażysta, staż podyplomowy, poziom satysfakcji, placówki medyczne

Onboarding Medical New Grads in Health Care Organizations. A Pilot Study

Abstract

This article seeks to understand how hospitals address the challenge of medical new grads onboarding. We conducted an e-survey of 222 participants from eleven provinces in Poland to investigate what onboarding activities are common across medical organizations, how new hires feel about onboarding and factors that improve onboarding satisfaction. Our study reveals that both formal and informal techniques are used in practice. We found that supervisor and teams make a difference as to how welcome and connected to an organization newcomers feel.

Keywords: onboarding, medical new grads, newcomer socialization, hospitals

Wprowadzenie

Zmiana podejścia do popytu na pracę wynikająca z czynników kształtujących współczesne środowisko pracy akcentuje zapotrzebowanie na wiedzę i wysoko wykwalifikowanych pracowników. Adaptacja społeczno-zawodowa stanowi integralną część procesu pozyskiwania ludzi do organizacji. Powszechnie wiadomo jednak, że pozyskanie wartościowych kandydatów i wybór najlepszego z nich nie gwarantują ani tego, że po wejściu do organizacji będą oni efektywnie wykonywali pracę, ani też, że pozostaną w jej strukturach przez dłuższy czas. Istotna rola przypada zatem pracodawcom w początko-

¹ Wobec powyższego należy z ostrożnością formułować wnioski wykraczające poza grupę badaną, gdyż nie stanowi ona reprezentatywnej próby całej populacji, zob. szerzej: F. Chybalski, *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 67, s. 5–18.

wym etapie zatrudnienia i ich działaniom określanym mianem: adaptacji, wdrożenia, przystosowania czy onboardingu².

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie sposobu wprowadzania lekarzy stażystów na stanowiska pracy w polskich szpitalach. Część pierwsza dotyczy przesłanek teoretycznych procesu adaptacji pracowniczej. Część druga poświęcona jest organizacji oraz prawnym aspektom stażu podyplomowego lekarza – w celu lepszego zrozumienia zawłości tego etapu kariery lekarskiej, a także problemom i wyzwaniom, przed którymi stają zarówno pracownik, jak i kadra zarządzająca personelem medycznym. Część trzecia zawiera opis metodyki badania oraz analizę wyników ankiety służącej do sondażu opinii lekarzy stażystów odbywających staż podyplomowy w Polsce.

Adaptacja zawodowa – perspektywa teoretyczna

Pierwsze doświadczenia w pracy odgrywają rozstrzygającą rolę nie tylko w karierze danego pracownika w organizacji, ale także w ogólnym wyborze drogi zawodowej. Od procesu oficjalnego wprowadzenia na nowe stanowisko pracy, zwanego często etapem zderzenia, zależy dalsza metamorfoza polegająca na zrozumieniu przez pracownika jego nowej roli i zaadaptowaniu się w danej kulturze organizacyjnej. Zgodnie z ujęciem socjologicznym adaptacja to proces przystosowania się jednostki (lub grupy) do funkcjonowania w zmienionym środowisku społecznym, to całkowita lub częściowa reorientacja psychologiczna jednostki polegająca na przejęciu wartości i norm, sposobów definiowania sytuacji oraz wzorów zachowań obowiązujących w danym środowisku³.

Współcześnie w literaturze przedmiotu wskazuje się, że adaptacja do pracy nie tylko odbywa się w dwóch wymiarach: społecznym (wejście do nowej grupy w miejscu pracy) i zawodowym (przystosowanie do treści i warunków pracy na poziomie stanowiska i całej organizacji), ale także jest procesem dwustronnym, wymagającym wyjścia sobie naprzeciw przez dwie strony – nowego pracownika i organizację⁴.

Oczekiwania pracowników w organizacji dotyczą przydzielania zadań na miarę ich możliwości i aspiracji oraz zapewnienia odpowiednich warunków techniczno-organizacyjnych i społecznych, ułatwiających wykonanie pracy. Z kolei pracodawca oczekuje,

² I. Kubica, *Adaptacja pracownicza w międzynarodowym środowisku pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 119.

³ *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, H. Bieniok (red.), Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 115.

⁴ A. Snell A., *Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect On-boarding Processes with Employee Satisfaction*, "Strategic HR Review" 2006, vol. 5, no. 6, s. 32–35; J. Woźniak, *Rekrutacja: teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 292–297.

że nowy pracownik wniesie nie tylko swoje kwalifikacje i doświadczenie, ale również zaangażowanie, rzetelność i sumiennosc w wykonywaniu zadań zgodnie z obowiązującymi regułami, za ustalone wynagrodzenie⁵.

W literaturze przedmiotu wiele opracowań porusza zagadnienie procesu adaptacji społeczno- zawodowej pracowników⁶, wskaźników przystosowania zawodowego⁷, identyfikacji czynników najsilniej wpływających na jego sprawność⁸, dysfunkcji procesu⁹ czy konsekwencji kulturowych i ekonomicznych dla organizacji¹⁰. Badania T.N. Bauera i współpracowników koncentrują się na określeniu kluczowych czynników i strategii skutecznego onboardingu¹¹. Badania D. Chan i S. Neal wskazują na istotną rolę pracowników wewnętrznych (insiderów) pełniących funkcję mentorów, opiekunów¹². Badając stopień adaptacji pracownika do środowiska pracy, J.E. Karney wskazuje na miarę jego zadowolenia z wykonywanej pracy tak, że większe poczucie przynależności i satysfakcji z wykonywanej pracy oznacza większe prawdopodobieństwo pełnego przystosowania¹³. Z kolei S. Czajka uważa, że lepszym wskaźnikiem adaptacji pracownika jest silne przywiązanie do miejsca pracy lub emocjonalny stan gotowości do pozostania w wykonywanym zawodzie¹⁴. Od specyfiki firmy zależy, czy kładzie szczególny nacisk na adaptację społeczną, zawodową, czy na obydwie wymiary. Każdy z aspektów adaptacyjnych (organizacja–stanowisko–środowisko pracy) obejmuje inny zestaw narzędzi.

Wprowadzenie do organizacji dotyczy zapoznania z polityką firmy, lokalizacją ważnych komórek organizacyjnych, spotkań z przełożonymi i współpracownikami, przepi-

⁵ W. Doniecki, *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników*, Difin, Warszawa 2014, s. 25, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, op.cit.

⁶ P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, Wyd. Petit, Warszawa 2003.

⁷ T.N. Bauer, B. Erdogan, *Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees*, w: S. Zedeck, H. Aguins, W. Cascio, K. Leung, S. Parker, J. Zhou (eds.), *APA Handbook of I/O Psychology*, vol. 3, APA Press, Washington DC 2011.

⁸ M. Syper-Jędrzejak, *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 495–508.

⁹ J. Cewińska, *Dysfunkcje w procesie pozyskiwania, wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników*, w: Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 123–124.

¹⁰ K. Kowalewski, D. Sawicki, *Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA (przykład „dobrej praktyki”)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2, s. 39–51.

¹¹ T.N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D.M. Truxillo, J.S. Tucker, *Newcomer Adjustment during Organizational Entry: A Latent Growth Modeling approach to Understanding Newcomer Adaptation*, *Journal of Applied Psychology* 2007, vol. 92, no. 3, s. 707–721.

¹² D. Chan, S. Neal, *Interindividual Differences in Intraindividual Changes in Proactivity during Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods*, *Journal of Applied Psychology* 2000, vol. 85, no. 2, s. 190–210.

¹³ J.E. Karney, *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998, s. 97.

¹⁴ S. Czajka, *Adaptacja społeczno-zawodowa*, IPiSS, Warszawa 1985, s. 35.

sów BHP, omówienia programów wsparcia i wskazania osób do kontaktu w sytuacjach problematycznych¹⁵.

Wprowadzenie na stanowisko polega na zapewnieniu wsparcia opiekuna, który zapozna pracownika z opisem stanowiska, kryteriami oceny efektów pracy, sposobem raportowania czy oczekiwanymi interakcjami z interesariuszami.

Przystosowanie do środowiska pracy oznacza zapoznanie nowych pracowników z szeroko rozumianą kulturą, jaka panuje w organizacji (normy, wartości i oczekiwane zachowania)¹⁶.

Praktyka przedsiębiorstw pokazuje, że procedury adaptacyjne ujmowane są w różne rekomendacje i zalecenia, choćby te dotyczące długości trwania procesu, grup pracowniczych podlegających adaptacji czy sposobu jej przeprowadzania (np. adaptacja kierowana vs adaptacja spontaniczna)¹⁷. Przewaga adaptacji kierowanej polega na szybszym uczeniu się nowej roli zawodowej, mniejszej liczbie popełnianych błędów, krótszym czasie trwania adaptacji, większym poczuciu bezpieczeństwa, a co za tym idzie budowaniu więzi lojalności, identyfikacji z pracą i lepszym stosunkom ze współpracownikami¹⁸.

Zalecenia dotyczące czasu trwania procesu adaptacji wskazują, że nie zawsze działania adaptacyjne muszą obejmować okres od sześciu do 12 miesięcy. Na przykład pracownicy wiedzy, stosujący metodę projektową, pełną sprawność funkcjonowania mogą uzyskać już po dwóch miesiącach od rozpoczęcia pracy¹⁹. Jednak dłuższy czas na to jest potrzebny w sytuacji, kiedy pracownicy uczą się swojej roli z zamiarem uzyskania sprawności wykonywania wszystkich swoich zadań na najwyższym poziomie.

Modelowa adaptacja obejmuje pięć faz. Rozpoczyna się formalnym przyjęciem do pracy, po którym następuje wprowadzenie na stanowisko pracy (pierwszego dnia), potem instruktaż stanowiskowy przez pierwsze tygodnie pracy i wreszcie trzykrotna ocena wyników (po trzech, sześciu i 12 miesiącach), zanim na ostatnim etapie nastąpi podjęcie decyzji o przedłużeniu bądź nie umowy o pracę.

Przebieg procesu adaptacji zależy zarówno od czynników kontekstowych, jak i indywidualnych. Indywidualna zdolność adaptacyjna pracownika to złożony zespół cech fizycznych, intelektualnych i osobowościowych²⁰, od których zwykle zależy tempo

¹⁵ O.C. Tanner, *An Onboarding Checklist for Success*, 2018, https://www.octanner.com/uk/insights/articles/2018/9/14/an_onboarding_checkl.html (dostęp: grudzień 2019).

¹⁶ H. W Lee, *Demonstrating the Importance of Interactional Socialization in Organization*, „Systems Research & Behavioral Science” 2011, no. 28, s. 264–269.

¹⁷ M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

¹⁸ A. Ludwiczynski, H. Król, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2006.

¹⁹ A.H. Robinson, *A New Hires First Six Months: 10 Key Pitfalls to Avoid*, www.theHRSpecialist.com, August 2012, s. 5 (dostęp: grudzień 2019).

²⁰ Cechy osobowości (ujmowane dwubiegunowo), które wpływają na adaptowalność jednostki do zmian warunków i miejsca pracy, to: emocjonalna stabilność – neurotyczność; ekstrawersja – introwersja;

i stopień przystosowania. Spotykamy osoby, które przysposabiają się bez trudu, w krótkim czasie, lecz także takie, które mają duże trudności z odnalezieniem się w wielu sytuacjach. Adaptacja pracownika jest zmienna w czasie, zatem działania mające na celu jej poprawę nie mogą mieć charakteru akcyjnego, lecz muszą być prowadzone w sposób ciągły. Indywidualne programy adaptacji dotyczące wdrażania jednostek do zespołu powinny się opierać na relacji pracownik–opiekun. Jednak sprawne zarządzanie tym procesem w skali całej organizacji wymaga wsparcia w postaci opracowania i implementacji rozwiązań systemowych (planów adaptacji). Niewłaściwie zaprojektowana czy wdrożona adaptacja społeczno-zawodowa może powodować niepokój nowych członków zespołu z powodu braku poczucia umiejętności wykonywania pracy i obycia ze środowiskiem pracy²¹. Pomimo ciągłego podkreślania znaczenia pracowników w organizacji obszar zagadnień związanych z adaptacją nie jest traktowany z należytą starannością. Co więcej, kierownictwo bardzo często nie widzi związku między brakiem lub wadliwymi procesami wdrożenia a fluktuacją czy problemami z rekrutacją.

Dodatkowym elementem mającym wpływ na procesy adaptacji są zmiany demograficzne. Pojawienie się na rynku pracy osób urodzonych po roku 1980, określanych jako pokolenie milenialsów, Y, Google czy w Polsce – JP2, może oznaczać konieczność uwzględnienia istniejących różnic między poszczególnymi generacjami w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. O przedstawicielach pokolenia Y mówi się, że są ambitni, cechuje ich wielozadaniowość oraz są otwarci na nowe wyzwania. Cenią sobie elastyczność godzin i miejsca pracy, oczekują satysfakcjonującej płacy oraz tego, że pracodawca będzie inwestował w ich rozwój zawodowy. Zadania nie ułatwia także wewnętrzne zróżnicowanie w ramach tego pokolenia. Zespół badaczy z firmy konsultingowej Deloitte w raporcie z 2014 r. wskazuje na możliwość wyróżnienia co najmniej sześciu kategorii osób różniących się zasadniczo podejściem do pracy i życia. Po jednej stronie znajdują się ci, dla których praca i kariera stanowią jedną z wartości nadrzędnych, zaś po drugiej stronie ci, dla których wartością jest miłe spędzanie czasu, stabilność zatrudnienia oraz brak stresów w pracy. Najnowszy raport Deloitte *Pierwsze kroki na rynku pracy 2018* pokazuje, że w najmłodszej grupie tego pokolenia podejście do pracy zaczyna się zmieniać, gdyż „zwiększa się liczba młodych osób, które nie mają sprecyzowanych planów na przyszłość”, co dla organizacji stanowić będzie jeszcze bardziej skomplikowane i wielowymiarowe wyzwanie²². Warto mieć na uwadze, że skuteczne planowanie działań z obszaru HR wymaga identyfikacji indywidualnych celów, preferencji i oczekiwań pra-

sumiennosc – chaotycznosc; otwartosc na dowiadczzenie – zamknienie na dowiadczzenie; ugodowosc – nieustepliwosc.

²¹ R. Jurkowski, *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 115.

²² Deloitte, *Pierwsze kroki na rynku pracy*, 2018.

owników. Patrzenie na pracowników przez pryzmat ich przynależności pokoleniowej może być istotne, ale na pewno nie jest wystarczające.

Monitorowanie poziomu adaptacji pracowniczej należy prowadzić zróżnicowanymi narzędziami, gdyż nie wszystkie wskaźniki poddają się obserwacji i pomiarowi w tym samym stopniu, np. staż pracy jest wskaźnikiem wymiernym i podlegającym ciągłemu monitorowaniu, podczas gdy poziom satysfakcji wymaga precyzyjnego zdefiniowania i opracowania narzędzi umożliwiających jego ocenę²³. Analiza danych o zatrudnieniu, fluktuacji pracowników oraz ich efektywności jest narzędziem o szerokiej dostępności, jednak rzetelnie zaprojektowane badania sondażowe (ankiety i wywiady) przeprowadzone wśród pracowników i kadry kierowniczej pozostają metodą dostarczającą najwięcej cennych informacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że brak możliwości zaoferowania pracownikom bezpieczeństwa zatrudnienia powinien skłaniać pracodawców do przejścia od pomiaru ich zadowolenia (z płacy, warunków pracy, relacji, kierownictwa czy kariery) do pomiaru innych czynników prowadzących do wzrostu zaangażowania ludzi. Obecnie głównymi czynnikami najsilniej wpływającymi na sprawność i zaangażowanie osobiste ludzi są możliwość udziału w procesie decyzyjnym, zakres swobody w pracy, gotowość podejmowania ryzyka, współpraca wykraczająca poza zespół roboczy, utożsamianie się ze zmianą i chęć pozostania w organizacji wywołana apetytem na rozwój. Dla młodego pokolenia pracowników ważna jest możliwość przedstawiania swoich pomysłów w toku codziennej działalności, odejście od kultury „postanawiania, przekazywania decyzji i przekonywania” do włączania wszystkich grup w proces decyzyjny i doświadczenia stymulujące inteligencję ludzi²⁴.

Staż podyplomowy lekarza

Staż podyplomowy lekarza jest rodzajem obowiązkowego stażu zawodowego, odbywanego przez lekarzy, w Polsce lub za granicą, po otrzymaniu dyplomu ukończenia kierunku lekarskiego. W rozumieniu ustawodawcy celem stażu jest: „pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz poznanie, utrwalenie i przyswojenie praktycznych umiejętności z zakresu zapobiegania, rozpoznawania, leczenia i rehabilitacji najczęściej występujących chorób, postępowania w stanach nagłego zagrożenia zdrowia lub życia, a także przyswojenie wiedzy z zakresu transfuzjologii, bioetyki, prawa medycznego i orzecznictwa lekarskiego, jako przygotowanie lekarza do samodzielnego wykonywania zawodu”.

²³ H.J. Klein, B. Polin, *Are Organizations on Board with Best Practices Onboarding?*, w: C. Wanberg (ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, 2012.

²⁴ J. Smythe, *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwers, Kraków 2009, s. 112.

Zgodnie z treścią Ustawy o zawodach lekarza i lekarza dentysty z dnia 5 grudnia 1996 r.²⁵ „Wykonywanie zawodu lekarza polega na udzielaniu przez osobę posiadającą wymagane kwalifikacje, potwierdzone odpowiednimi dokumentami, świadczeń zdrowotnych, w szczególności: badania stanu zdrowia, rozpoznawania chorób i zapobiegania im, leczenia i rehabilitacji chorych, udzielania porad lekarskich, a także wydawania opinii i orzeczeń lekarskich” (art. 2.1). Potwierdzeniem wspomnianych kwalifikacji jest Prawo Wykonywania Zawodu Lekarza (PWZ) nadawane przez Okręgową Radę Lekarską (ORL) absolwentom studiów na kierunku lekarskim.

Organizacja stażu

Na początku kariery zawodowej lekarz nie może swobodnie praktykować, ponieważ otrzymuje PWZ ograniczone do miejsca wykonywania stażu. Aby rozpocząć staż podyplomowy, lekarz powinien się zgłosić do Okręgowej Rady Lekarskiej, która jest właściwa ze względu na miejsce jego zamieszkania. Tam zostanie wpisany na listę członków Izby Lekarskiej, otrzyma dokument potwierdzający prawo wykonywania zawodu i odbierze skierowanie do odbycia stażu podyplomowego wraz z kartą stażu podyplomowego i ankietą „Ocena stażu podyplomowego przez lekarza stażystę”.

Ankieta oceny końcowej szkoleń lekarzy stażystów przygotowana jest przez Urząd Marszałkowski i stanowi dla szpitali wymóg formalny. Obejmuje ona ocenę: tematyki szkoleń, wykładowców (w aspekcie znajomości tematyki przedmiotu, umiejętności przekazywania wiedzy, otwartości na dyskusje i pytania uczestników, wykorzystania pomocy naukowych, w tym środków audiowizualnych, punktualności, strony czasowo-organizacyjnej), organizacji szkoleń (w aspekcie lokalizacji, przygotowania sal wykładowych, dostępności informacji przekazywanych przez organizatora szkoleń) oraz punkt zadowolony „uwagi końcowe”.

Podczas stażu podyplomowego lekarz pozostaje w stosunku pracy (na podstawie umowy o pracę w wymiarze pełnego etatu) z podmiotem leczniczym uprawnionym do prowadzenia staży podyplomowych lekarzy na określony czas. Miejsce odbywania stażu podyplomowego wyznacza Okręgowa Rada Lekarska. Uwzględnia przy tym w kolejności lekarzy, którzy po pierwsze, mieszkają na terenie działania Okręgowej Rady Lekarskiej, po drugie, ukończyli studia z kolejno najwyższą średnią oceną oraz bierze pod uwagę maksymalną liczbę lekarzy, którzy mogą odbywać staż w danym podmiocie.

Trzynastomiesięczny okres stażu rozpoczyna się dwa razy w roku w terminach: 1 października oraz 1 marca i jest podzielony na staże cząstkowe w dziedzinach:

²⁵ Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentysty, Dz.U. 1997, nr 28, poz. 152, rozdz. 1, art. 2.1, s. 1.

- chorób wewnętrznych (11 tygodni),
- pediatrii (8 tygodni),
 - w tym neonatologii (2 tygodnie),
- chirurgii ogólnej (6 tygodni),
 - w tym chirurgii urazowej (2 tygodnie),
- położnictwa i ginekologii (7 tygodni),
- psychiatrii (4 tygodnie),
- anestezjologii i intensywnej terapii (3 tygodnie),
- medycyny ratunkowej (3 tygodnie),
- medycyny rodzinnej (6 tygodni).

Staż z chorób wewnętrznych obejmuje szkolenia z zakresu:

- transfuzjologii klinicznej,
 - profilaktyki zakażeń HIV, diagnostyki i leczenia AIDS.
- Ponadto stażysta zobowiązany jest odbyć szkolenia w zakresie:
- orzecznictwa lekarskiego (3 dni),
 - bioetyki (3 dni),
 - prawa medycznego (4 dni).

Staż cząstkowy kończy się złożeniem kolokwium z zakresu wiedzy teoretycznej i umiejętności określonych odpowiednio ramowym programem tego stażu, w terminie przewidzianym w indywidualnym harmonogramie realizacji stażu. Pozytywny wynik kolokwium jest podstawą zaliczenia stażu i dokonania odpowiedniego wpisu w karcie stażu.

Program stażu przewiduje również odbywanie dyżurów medycznych w wymiarze 10 godzin i 5 minut tygodniowo (zwykle dwa dyżury w tygodniu w wymiarze: 5 godzin oraz 5 godzin i 5 minut). Dyżur taki stażysta pełni jako dodatkowy członek zespołu lekarskiego, zespołu ratownictwa medycznego lub pod nadzorem lekarza uprawnionego do samodzielnego wykonywania zawodu. Środki finansowe pokrywające wynagrodzenie oraz wszelkie koszty związane ze szkoleniem lekarza stażysty podmiot leczniczy otrzymuje od właściwego marszałka województwa.

Wysokość zasadniczego wynagrodzenia miesięcznego lekarza odbywającego staż podyplomowy w okresie od 1 stycznia 2020 r. do 30 czerwca 2020 r., zgodnie z rozporządzeniem Rady Ministrów z 10 września 2019 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2020 r. (Dz.U. poz. 1778), wynosi 2600 PLN brutto (2250 PLN w 2019 r.). Za każdą godzinę dyżuru medycznego pełnionego w porze dziennej oraz nocnej przysługuje wynagrodzenie w wysokości 125% stawki godzinowej zasadniczego wynagrodzenia miesięcznego. Godzinową stawkę wynagrodzenia zasadniczego stażysty oblicza się, dzieląc miesięczną stawkę wynagrodzenia zasadniczego stażysty przez liczbę godzin pracy przypadających do przepracowania w danym miesiącu. Zaliczenie stażu podyplomowego lekarzy oraz

zdanie Lekarskiego Egzaminu Końcowego uprawnia stażystę do otrzymania nieograniczonego PWZ. W Polsce w Izbach Lekarskich w 2019 r. zarejestrowanych było 6078 lekarzy stażystów²⁶, głównie w Warszawie, Krakowie i Wrocławiu.

Kierownik stażu

Kierownik podmiotu leczniczego, w którym lekarze odbywają staż podyplomowy, w porozumieniu z Okręgową Radą Lekarską (ORL) wyznacza spośród zatrudnionych w tym podmiocie lekarzy specjalistów – koordynatora stażu, do którego obowiązków należy²⁷:

- ustalanie indywidualnych harmonogramów realizacji stażu na podstawie ramowego programu,
- zapoznanie stażystów, przed rozpoczęciem stażu, z ramowym programem i indywidualnym harmonogramem stażu, sposobem jego dokumentowania w karcie stażu oraz obowiązkami i uprawnieniami stażysty,
- kierowanie stażystów do odbycia staży częściowych lub części stażu częściowego oraz na szkolenia,
- dokonywanie okresowych ocen przebiegu stażu, z udziałem ordynatorów lub innych lekarzy kierujących oddziałem, kierowników innych podmiotów leczniczych, opiekunów stażystów,
- wystawianie stażystom opinii zawodowych, po zapoznaniu się ze stanowiskiem ordynatorów lub innych lekarzy kierujących oddziałem, kierowników innych podmiotów leczniczych i opiekunów, dotyczące w szczególności uzdolnień i predyspozycji zawodowych, umiejętności manualnych, stosunku do pacjentów i współpracowników, zaangażowania w pracę, zdyscyplinowania, zdolności organizacyjnych i umiejętności pracy w zespole,
- organizowanie i przeprowadzanie, co najmniej raz na dwa tygodnie, seminariów dotyczących realizacji programu poszczególnych staży częściowych,
- wystawienie opinii oraz zaliczenie stażu po stwierdzeniu jego zrealizowania, poprzez dokonanie odpowiedniego wpisu w karcie stażu.

Koordynator nadzoruje przebieg stażu nie więcej niż 10 stażystów jednocześnie. Za wykonywanie wymienionych czynności koordynator otrzymuje, ze środków finansowych przekazanych na ten cel przez marszałka województwa, wynagrodzenie miesięczne

²⁶ Zestawienie ilościowe wg rodzaju prawa wykonywania zawodu (PWZ) Zestawienie nr 7, https://nil.org.pl/uploaded_files/1574855484_zapazdziernik-2019-zestawienie-nr-07.pdf

²⁷ Obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry, Dz.U. 2014, poz. 474, § 7, s. 5.

w wysokości 117 PLN – w przypadku nadzorowania stażu jednego stażysty i dodatkowo w wysokości 70 PLN – za nadzorowanie stażu każdego następnego stażysty.

Opiekun stażu

Lekarz stażysta może wykonywać zawód tylko i wyłącznie w miejscu, gdzie odbywa staż – pod nadzorem lekarza specjalisty w określonej dziedzinie medycyny, który pracuje w zawodzie co najmniej pięć lat (tzw. opiekuna). Opiekun stażu może nadzorować wykonywanie zawodu podczas stażu cząstkowego lub jego części przez jednego stażystę, a w sytuacji szczególnie uzasadnionej, za zgodą koordynatora, przez dwóch stażystów.

Opiekun jest odpowiedzialny za realizację przez stażystę programu stażu cząstkowego lub części stażu cząstkowego, zgodnie ze wskazaniami aktualnej wiedzy medycznej, przepisami prawa oraz zasadami etyki i deontologii lekarskiej.

Opiekun w szpitalu w szczególności²⁸:

- zaznajamia stażystę z organizacją szpitala,
- sprawdza w ciągu pierwszego miesiąca odbywania stażu cząstkowego umiejętności stażysty w zakresie postępowania w stanach nagłego zagrożenia zdrowia lub życia,
- prowadzi wspólnie ze stażystą od trzech do pięciu pacjentów, konsultuje i akceptuje proponowane przez stażystę badania diagnostyczne i ich interpretację, rozpoznanie choroby, sposób leczenia w szpitalu (zastosowanie leków, zabiegów operacyjnych i innych zabiegów lekarskich, pielęgnacji), rehabilitacji oraz leczenia poszpitalnego,
- bezpośrednio nadzoruje wykonywanie przez stażystę zabiegów diagnostycznych i leczniczych, których technikę powinien opanować w stopniu umożliwiającym samodzielne ich wykonywanie,
- wykonuje wspólnie ze stażystą zabiegi operacyjne oraz nadzoruje stosowane metody diagnozowania albo leczenia stwarzające podwyższone ryzyko dla pacjenta,
- bezpośrednio bierze udział w udzielaniu przez stażystę pomocy lekarskiej w nagłych przypadkach,
- nadzoruje prowadzenie przez stażystę historii choroby pacjenta i innej dokumentacji medycznej,
- konsultuje proponowane przez stażystę epikryzy, w tym również sporządzane po badaniu pośmiertnym pacjenta,
- zaznajamia stażystę z przepisami z zakresu orzecznictwa lekarskiego,

²⁸ Obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry, Dz.U. 2014, poz. 474, § 9, s. 6.

- konsultuje przygotowane przez stażystę opisy przypadków, prace pogładowe i inne opracowania,
- ustala harmonogram dyżurów medycznych stażysty i potwierdza ich realizację,
- przeprowadza sprawdziany z wiedzy teoretycznej i nabytych przez stażystę umiejętności praktycznych, określonych programem,
- przekazuje koordynatorowi stanowiska dotyczące oceny stażu cząstkowego.

Co do zasady stażysta wykonuje zawód pod nadzorem opiekuna, czynności podejmuje na jego zlecenie lub po zasięgnięciu jego opinii, zatem to raczej opiekun stażysty jest osobą prowadzącą leczenie pacjenta i to on powinien zadbać, aby leczenie to odbywało się zgodnie z aktualną wiedzą i sztuką medyczną. Rozporządzenie ministra zdrowia z 26 września 2012 r. w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry nie przewiduje wynagrodzenia dla lekarza pełniącego funkcję opiekuna stażu.

Badanie pilotażowe satysfakcji lekarzy stażystów z wprowadzenia na stanowisko pracy

Droga lekarza stażysty przez staż podyplomowy, choć stosunkowo krótka, jest zwykle pierwszym, wymagającym doświadczeniem zawodowym młodego adepta medycyny. Liczne formalności związane z ukończeniem studiów, przystąpieniem do Okręgowej Izby Lekarskiej, rejestracją w Systemie Monitorowania Kształcenia Pracowników Medycznych oraz złożonym procesem zawarcia stosunku o pracę z podmiotem leczniczym nie sprzyjają bezstresowemu rozpoczęciu kariery zawodowej. Sytuacji tej nie poprawia fakt, że okres stażu podzielony jest na staże cząstkowe oraz szkolenia, trwające od kilku dni do kilku tygodni, co skutkuje wielokrotnymi zmianami zespołu, środowiska oraz organizacji pracy.

Prawidłowo wykształcone procesy adaptacji pracowników w placówkach medycznych wydają się być kluczowym narzędziem umożliwiającym spokojne i efektywne wprowadzanie stażystów na kolejne stanowiska pracy, a tym samym osiąganie wysokiej produktywności oraz satysfakcji, jak i utrzymanie odpowiedniej jakości stażu.

Metodyka badań i próba badawcza

Próbie badawczą stanowiła jednorodna grupa absolwentów uniwersytetów medycznych, którzy ukończyli studia na wydziałach lekarskich, zdali Lekarski Egzamin Końcowy (LEK) i odbywali staże podyplomowe w szpitalach na terenie Polski. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankiety stworzony w wersji elektronicznej przy użyciu narzędzia „formularze Google” zawierający 18 pytań, z których część stanowiły

pytania zamknięte wielokrotnego wyboru. Kwestionariusz został podzielony na trzy sekcje: część ogólną dotyczącą danych demograficznych, miejsca stażu i dalszych perspektyw zawodowych; część dotyczącą stażu „ocenianego najlepiej do tej pory” i część dotyczącą „stażu ocenianego najgorzej do tej pory”. Kwestionariusz udostępniono za pośrednictwem mediów społecznościowych (m.in. Facebook, Konsylium24.pl), ankietę przeprowadzono w grupach zrzeszających lekarzy stażystów z różnych województw. Rozpowszechnienie informacji o badaniu i zaproszenie użytkowników do udziału w nim odbyło się poprzez media społecznościowe oraz kontakt bezpośredni z jednym z autorów. Badania reprezentują nurt jakościowy (dane prezentowane na skali nominalnej) i z tego powodu brak możliwości przeprowadzenia skomplikowanej analizy statystycznej²⁹. W okresie 49 dni (od 16 marca do 3 maja 2019 r.) zebrano 222 ankiety. W badaniu udział wzięło 149 kobiet (67%) i 73 mężczyzn (33%). Tak zdecydowana przewaga kobiet nad mężczyznami wśród respondentów wynika z faktu, że zarówno więcej kobiet studiuje, jak i więcej jest obecnie absolwentek wydziałów lekarskich uczelni medycznych (w wieku do 25. r.ż. w 2019 r. studiowało 1269 kobiet i 795 mężczyzn)³⁰. Na 16 województw odpowiedzi udzielili respondenci z 11, spośród których najliczniej reprezentowane są trzy województwa: łódzkie, mazowieckie i dolnośląskie (73% respondentów).

Ośrodkami, w których odbywała staż najliczniejsza grupa respondentów (75%), były szpitale wieloprofilowe (kliniczne i wojewódzkie). Zdecydowana większość respondentów znała szpitale, w których odbywała staże. Dla 93 respondentów (42%) był to ośrodek polecony przez znajomych lekarzy/lekarzy stażystów. Dla 155 osób (70%) był miejscem znanym z zajęć na studiach, praktyk wakacyjnych lub odbywanych dyżurów. Natomiast dla 102 osób (46%) był to całkiem nowy, nieznanymi ośrodek.

Powód wyboru ośrodka

Pytanie o powód wyboru ośrodka było pytaniem wielokrotnego wyboru, każdy respondent mógł zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź. Głównymi czynnikami decydującymi o wyborze miejsca stażu były „odległość od miejsca zamieszkania” – wskazały go 144 osoby (65% respondentów) oraz „stosunek do stażystów i dobra atmosfera pracy” – 117 (52,7%). Aspekty takie, jak elastyczny czas pracy, renoma ośrodka czy chęć poznania go pod kątem dalszej kariery zawodowej (specjalizacja/doktorat) miały drugorzędne znaczenie. Tylko 35,6% respondentów wskazało na „chęć poznania ośrodka, z którym wiązało nadzieje na przyszłe zatrudnienie” (tabela 3.6.1).

²⁹ *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

³⁰ *Zestawienie liczbowe lekarzy i lekarzy dentystów wg wieku, płci i tytułu zawodowego (Zestawienie nr 3)*, https://nil.org.pl/uploaded_files/1574855440_zapazdziernik-2019-zestawienie-nr-03.pdf (dostęp: styczeń 2020).

Tabela 3.6.1.

Motywy wyboru miejsca odbywania stażu podyplomowego

<i>Pyt. Czym kierował/a się Pan/Pani przy wyborze miejsca odbywania stażu podyplomowego?</i>			
Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Udział procentowy liczony od liczby wskazań (486)
Odległość od miejsca zamieszkania	144	64,9	29,63
Podejście do stażystów i dobra atmosfera	117	52,7	24,07
Duża elastyczność odbywania stażu	84	37,8	17,29
Chęć poznania ośrodka pod kątem kontynuowania w nim zatrudnienia	79	35,6	16,26
Renoma ośrodka	44	19,8	9,05
Inne	18	8,1	3,70
Suma	486		100

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługuje grupa respondentów (8,1%), którzy wskazali inne powody wyboru miejsca odbywania stażu podyplomowego, wymieniając m.in. niechęć do szpitali klinicznych będącą wynikiem negatywnych doświadczeń ze studiów, wysokie progi punktowe do interesujących ich szpitali oraz chęć odbywania stażu w konkretnym szpitalu lub u konkretnego lekarza z nadzieją, że będzie on jak najbardziej efektywny.

Koordinator stażu

Nad prawidłowością przebiegu stażu czuwa koordinator stażu, do obowiązków którego należy m.in. ustalanie indywidualnych harmonogramów realizacji stażu na podstawie ramowego programu oraz zapoznanie stażystów, przed rozpoczęciem stażu, z ramowym programem i indywidualnym harmonogramem stażu, sposobem jego dokumentowania w karcie stażu oraz obowiązkami i uprawnieniami stażysty.

W zdecydowanej większości szpitali spotkanie z koordynatorem stażu odbyło się pierwszego dnia lub w pierwszym tygodniu zatrudnienia. Istnieją jednak miejsca, w których takie spotkanie nie odbyło się wcale lub odbyło się między pierwszym a piątym tygodniem pracy (tabela 3.6.2).

Uwagę zwraca fakt, że 11 respondentów (5%) nie miało spotkania z koordynatorem stażu, natomiast u siedmiu osób (3%) takie spotkanie odbyło się w pierwszym miesiącu, a nie jak prawidłowo powinno być – w pierwszym dniu pracy. W pierwszym dniu pracy koordinator spotkał się ze 174 respondentami (78%). Zatem jedna piąta stażystów nie było prawidłowo wprowadzonych do pracy.

Tabela 3.6.2.

Spotkanie z koordynatorem stażu

<i>Pyt. Po jakim czasie od momentu rozpoczęcia zatrudnienia odbyło się spotkanie z koordynatorem stażu?</i>		
	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)
W pierwszym dniu pracy	174	78,4
W pierwszym tygodniu pracy	30	13,5
W pierwszym miesiącu pracy	7	3,0
Nie odbyło się takie spotkanie	11	5,0

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zostali poproszeni o ocenę spotkania z koordynatorem według numerycznej skali dziesięciopunktowej – od 1 do 10, gdzie 1 jest wartością najniższą, a 10 wartością najwyższą. Zero oznaczało spotkanie bezwartościowe, a 10 spotkanie, które rozwiało wszelkie wątpliwości stażysty odnośnie do przebiegu stażu i związanych z nim formalności. Respondenci w zróżnicowany sposób oceniali spotkanie, jednak oceny wyższe lub równe 5 stanowiły zdecydowaną większość, bo aż 84,2% wszystkich ocen. Najczęściej wskazywaną wartością (dominanta) była ocena najwyższa – 10.

Ankietowani zostali poproszeni również o scharakteryzowanie koordynatora stażu z perspektywy czasu (ok. 6 miesięcy). Zdecydowana większość respondentów pozytywnie oceniła koordynatora. Najbardziej docenianymi cechami były wyrozumiałość, pomocność oraz dostępność dla stażysty. Niewielka liczba respondentów wskazała na cechy negatywne takie jak problemowość, brak zrozumienia i konfliktowość, ale też w kategorii „inne” wymieniono brak zainteresowania stażystami lub niekompetencję w zakresie obowiązków koordynatora. Zainteresowanie wzbudza określenie „wyrozumiałość”, które może się odnosić zarówno do zrozumienia „trudnej sytuacji stażysty”, jak również oznaczać „pobłażliwość”.

Najlepiej i najgorzej oceniany staż

Staż cząstkowy z chorób wewnętrznych, trwający 11 tygodni, został oceniony jako najlepszy przez 41,9% ankietowanych, tym samym zdecydowanie wyróżniając się na tle innych dziedzin. Dominanta poziomu zadowolenia wynosi 7–8 pkt w dziesięciopunktowej skali.

Pośród staży ocenianych jako najgorsze rozbieżności były mniejsze, ale najwięcej respondentów (27%) wskazało staż z ginekologii i położnictwa, trwający 7 tygodni, oraz staż z anestezjologii i intensywnej terapii, trwający 3 tygodnie. Dominanta poziomu zadowolenia ze stażu na oddziale ginekologii i położnictwa wynosi 1–2 w skali dziesięciopunktowej.

Sposób wprowadzenia lekarzy stażystów do zespołu

Zróźnicowanie jest widoczne również w aspekcie wprowadzania nowego pracownika do zespołu lekarskiego. Około 52,5% lekarzy stażystów wskazuje, że pozostawali anonimowi przez większą część stażu na oddziałach ocenianych jako „najgorszy staż”, a tylko 10,83% na oddziałach ocenianych jako „najlepszy”, pomimo że sami stażyści wykazywali dużą aktywność w przedstawianiu się zespołowi, do którego zostali skierowani (tabela 3.6.3).

Tabela 3.6.3.

Sposób wprowadzania lekarzy stażystów do zespołu

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)
	Staż najlepszy		Staż najgorszy	
Pierwszego dnia opiekun stażu przedstawia nowych stażystów całemu zespołowi	82	36,9	26	11,7
Zwykle sam/a staram się o to, żeby przedstawić się zespołowi, z którym pracuję	94	42,3	67	30,2
Członkowie zespołu, widząc nową osobę, indywidualnie witają się i przedstawiają	75	33,8	21	9,5
Na tym oddziale stażyści zwykle pozostają osobami anonimowymi przez większą część stażu	22	9,9	126	56,8
Suma	273	100	240	100

Źródło: opracowanie własne.

Podczas „najgorszego stażu” z inicjatywą samodzielnego przedstawienia się wyszło 30,2% respondentów, a „najlepszego stażu” – 42,3%. Na „najgorzej ocenianych” oddziałach tylko niespełna 10% lekarzy i opiekunów stażystów wykazywało inicjatywę wprowadzenia stażysty do zespołu, w porównaniu z 33,8% na najlepiej ocenianych stażach.

Relacja stażysta–opiekun

Na stażach „najlepszych” (w opinii respondentów) 49,5% ankietowanych miało jednego opiekuna przez cały okres trwania stażu, natomiast 44% nie miało konkretnego opiekuna i współpracowało z wieloma lekarzami w zależności od potrzeb. Zatem można wnioskować, że nie sama obecność opiekuna decydowała w sposób zasadniczy o pozytywnej ocenie stażu. Jeśli chodzi o „najgorszy staż”, to jeden opiekun przez cały

czas trwania stażu był tylko u 26% stażystów, zaś 64% współpracowało z wieloma lekarzami (tabela 3.6.4).

Tabela 3.6.4.

Współpraca (relacja) stażysta–opiekun

	Najlepszy staż		Najgorszy staż	
	liczba	%	liczba	%
Miałem/am jednego opiekuna przez cały czas trwania stażu	110	49,5	57	25,7
Opiekun wielokrotnie się zmieniał	6	2,7	9	4,1
Nie miałem/am konkretnego opiekuna stażu, współpracowałem/am z wieloma lekarzami, zależnie od potrzeb	98	44,1	142	64,0
Inne	8	3,6	14	6,3

Źródło: opracowanie własne.

Choć zarówno na najgorzej, jak i najlepiej ocenianym oddziale obowiązki zwykle nie były jasno określone lub były zmienne, to jednak staż z określonymi obowiązkami 75% ankietowanych uznało za najlepszy. Natomiast, jeśli nie było przydzielonych obowiązków, 67% oceniało, że był to ich najgorszy staż (tabela 3.6.5).

Tabela 3.6.5.

Czy rozpoczynając staż na tym oddziale został/a Pan/Pani zapoznany/a z zakresem obowiązków lekarza stażysty?

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Częstości	
			Staż najlepszy	Staż najgorszy
Nie miałem/am żadnych obowiązków i nie wykazywałem/am inicjatywy z własnej woli	2	0,9	59	26,6
Nie miałem/am jasno określonych obowiązków, ale sam/a angażowałem/am się w pomoc lekarzom przy ich obowiązkach	51	23	93	41,9
W trakcie trwania stażu moje obowiązki były zmienne, uzależnione od aktualnej sytuacji na oddziale i miały realny wpływ na pracę oddziału	121	54,5	54	24,3
Pierwszego dnia stażu poznałem/am swój zakres obowiązków, które były zgodne z programem stażu podyplomowego	48	21,6	16	7,2
Suma	222	100	222	100

Źródło: opracowanie własne.

Analizując działania podejmowane przez pracownika prowadzące do adaptacji, wyróżniamy adaptację czynną – kiedy czynności podejmowane są w sposób świadomy, mający na celu pokonanie napotkanych trudności, i prowadzą do lepszego odnalezienia się w nowej sytuacji oraz adaptację bierną – kiedy pomimo odczuwanego dyskomfortu osoba zatrudniona nie podejmuje czynności prowadzących do poprawy sytuacji. Na stażu ocenionym jako „najgorszy” 41,9% respondentów pomimo braku jasno określonych obowiązków wykazywało samodzielnie inicjatywę i próbowało pomóc lekarzom przy ich obowiązkach, zaś 26,6% ankietowanych przyjęło postawę bierną. W przypadku stażu „najlepszego” adaptację czynną przejawiało 23%, a bierną jedynie 0,9% ankietowanych.

Negatywna ocena stażu była również związana z rozczarowaniem wynikającym z zakresu obowiązków (52,3%), które były poniżej kompetencji (43,7%) i nie pogłębiały wiedzy lekarza stażysty (77%).

Z kolei zadowolenie ze stażu wynikało w głównej mierze z obowiązków adekwatnych do kompetencji, które pogłębiały wiedzę ankietowanych. Wskazania „zakres obowiązków przerastający kompetencje stażysty” były zgłaszane rzadko, ich odsetek nieznacznie się różnił w obu grupach (5,9% vs 4,1%) (tabela 3.6.6).

Tabela 3.6.6.

Jak ocenia Pan/Pani swoje obowiązki na tym oddziale?

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Udział procentowy liczony od liczby wskazań (338)	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Udział procentowy liczony od liczby wskazań (431)
		Najlepszy staż			Najgorszy staż	
Czuję się rozczarowany/a zakresem swoich obowiązków	6	2,7	1,78	116	52,3	26,90
Czuję, że niewiele wyniosłem/am z tego stażu	8	3,6	2,37	171	77	39,68
Czuję, że pogłębiłem/am swoją wiedzę	118	53,2	34,91	6	2,7	1,39
Były poniżej moich kompetencji	18	8,1	5,32	97	43,7	22,51
Były adekwatne do moich kompetencji	179	80,6	52,96	28	12,6	6,50
Zdecydowanie przerastały moje kompetencje	9	4,1	2,66	13	5,9	3,02
Suma	338		100	431		100

Źródło: opracowanie własne.

Uwagę zwraca fakt, że tylko 53,2% respondentów stwierdziło, iż pogłębili oni swoją wiedzę w oddziałach, które określili jako najlepszy staż. Na najlepiej ocenionych stażach 80,6% respondentów uznało, że obowiązki na tym oddziale były adekwatne do ich kompetencji, w przeciwieństwie do oddziałów uznanych za najgorsze, na których aż 77% stwierdziło, że niewiele zyskali z odbycia tego stażu.

Tabela 3.6.7.

Jak ocenia Pan/Pani swoje obowiązki na tym oddziale?

Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Udział procentowy liczony od liczby wskazań (748)	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby ankiet (222)	Udział procentowy liczony od liczby wskazań (268)
	Najlepszy staż			Najgorszy staż		
Czułem/am się częścią zespołu lekarskiego	158	71,2	21,12	11	5,0	4,10
Dbano o ergonomię mojej pracy	52	23,4	6,95	9	4,1	3,36
Czułem/am się swobodnie, pytając opiekuna o rzeczy, których nie wiem	183	82,4	24,47	35	15,8	13,06
Opiekun wykazywał zrozumienie dla sytuacji losowych, które miały wpływ na przebieg mojego stażu	140	63,1	18,72	31	14,0	11,57
Czułem/am się w pewnym stopniu osobą decyzyjną	100	45	13,37	0	0	0
Czułem/am odpowiedzialność za decyzje, które podejmowałem/am w związku z procesem diagnostyki i leczenia pacjentów	101	45,5	13,50	0	0	0
Żadne z powyższych	11	5	1,47	154	69,4	57,46
Inne	3	1,4	0,4	28	12,6	10,45
Suma	748		100	268		100

Źródło: opracowanie własne.

Swobodna relacja z opiekunem, która stwarzała możliwość poszerzania swojej wiedzy poprzez uzyskiwanie odpowiedzi na nurtujące stażystów pytania (82,4%),

dobra integracja z zespołem lekarskim (71,2%), wyrozumiałość ze strony przełożonego (63,1%), współpodejmowanie decyzji diagnostyczno-terapeutycznych (45%) powodujące poczucie odpowiedzialności (45,5%) oraz ergonomia pracy (23,4%) to aspekty, które w sposób jednoznaczny różnicowały najlepszy i najgorszy staż. Elementy takie jak decyzyjność i odpowiedzialność dosłownie nie istniały na najgorzej ocenianych oddziałach, a w ogromnej części (69,4%) żaden z powyższych aspektów nie był na nich realizowany (tabela 3.6.7).

Rozbieżności pomiędzy stażami (najlepszy–najgorszy) są widoczne zarówno w zakresie relacji stażysta–opiekun, jak i wprowadzania stażysty w nowe obowiązki, wykorzystania wiedzy i kompetencji młodego lekarza oraz w zakresie ergonomii pracy. Nawet tak istotne aspekty jak dostęp do podstawowych narzędzi pracy, tj. komputera, biurka, systemu ewidencji pacjentów, historii choroby pacjentów czy chociażby miejsca do odpoczynku oraz zaplecza socjalnego był niedostateczny podczas najgorzej ocenianych stażów.

Na szczególną uwagę zasługują wyniki dotyczące braku dostępu do dokumentacji medycznej (historie chorób pacjentów i systemu ewidencji medycznej), wskazane przez odpowiednio 55,4% i 40,5% respondentów na stażach ocenionych jako „najgorszy”. W sytuacji, kiedy ustawowym celem stażu podyplomowego jest „pogłębienie wiedzy teoretycznej oraz poznanie, utrwalenie i przyswojenie praktycznych umiejętności z zakresu zapobiegania, rozpoznawania, leczenia i rehabilitacji najczęściej występujących chorób, postępowania w stanach nagłego zagrożenia zdrowia lub życia (...) jako przygotowanie lekarza do samodzielnego wykonywania zawodu”, nasuwa się pytanie o możliwość stania się pełnowartościowym i wydajnym pracownikiem po tak zorganizowanym programie adaptacyjnym.

Negatywna ocena stażu wynika w pewnym stopniu z faktu, że najgorzej oceniany był staż z tej dziedziny medycyny, która przez ankietowanych nigdy nie była uważana za interesującą (64%) lub byli oni rozczarowani atrakcyjnością pracy w danej specjalizacji (29,3%). W przypadku stażu ocenianego jako najlepszy aż 50% ankietowanych zostało pozytywnie zaskoczonych daną specjalizacją, a jedynie 38,3% osób już wcześniej uważało ją za atrakcyjną.

Zdecydowana różnica w podejściu do stażystów zauważalna jest również w kontekście postrzegania ich jako przyszłych pracowników (specjalizantów) danego oddziału. Po stażu ocenianym jako najlepszy 72% respondentów było zachęcanych do pozostania w oddziale, a po „najgorszym” tylko 15%.

Ankietowanym również zadano pytanie dotyczące chęci kontynuowania zatrudnienia (specjalizacja) w ośrodku, w którym aktualnie odbywają staż. Tylko 28,8% wyraziło taką chęć, 40,1% nie planowało wiązać swojej przyszłości z aktualnym ośrodkiem stażowym, a 31,1% respondentów nie podjęło jeszcze decyzji („nie wiem”).

Ponadto na pytanie, czy staż w obecnym ośrodku przyczynił się do zmiany planów na przyszłość, około połowa respondentów (47,3%) przyznała, że po stażu nie będą chcieli podjąć wcześniej planowanej specjalizacji (sprzed odbycia stażu).

Przyczyny weryfikacji planów na przyszłość pokazano w tabeli 3.6.8.

Tabela 3.6.8.

Powody zmiany planów zawodowych po odbyciu stażu podyplomowego

<i>Pyt. Czy w trakcie stażu zmieniły się Pana/i perspektywy zawodowe (planowana specjalizacja). Jeśli tak, jakie były tego powody?</i>			
Kategorie odpowiedzi	Liczba wskazań	Udział procentowy liczony od liczby osób, które zmieniły plany (105)	Udział procentowy liczony od liczby wskazań (317)
Dostępność miejsca specjalizacyjnego	52	49,52	16,40
Dobra atmosfera na oddziale, na który planują się zdecydować	49	46,66	15,46
Pozytywne opinie innych o oddziale, na który planują się zdecydować	33	31,43	10,41
Aspekty finansowe	31	29,52	9,78
Zakres obowiązków na oddziale, z którego rezygnuję	28	26,66	8,83
Niesprzyjająca atmosfera na oddziale, z którego rezygnuję	25	23,81	7,89
Zakres obowiązków na oddziale, na który planują się zdecydować	25	23,81	7,89
Tryb pracy kolidujący z planami rodzinnymi i pozazawodowymi	22	20,95	6,94
Tryb pracy promujący życie rodzinne i plany pozazawodowe	20	19,05	6,31
Negatywne opinie rezydentów o oddziale, z którego rezygnuję	19	18,10	6,00
Zmiana miejsca zamieszkania	10	9,52	3,15
Inne	3	2,86	0,94
Suma	317		100

Źródło: opracowanie własne.

Najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje o zmianie planów zawodowych (wybór specjalizacji) była dostępność miejsca specjalizacyjnego. Istotne były też: dobra atmosfera na oddziale, pozytywne opinie innych o oddziale oraz aspekty finansowe. Większość wcześniejszych badań analizuje decyzje potencjalnych kandydatów jako indywidualne, pomijając znacznie wpływ społecznego. W przeprowadzonych badaniach pilotażowych odzwierciedlenie znajdują obserwacje G. Van Hoye i F. Lievens

wskazujące silny wpływ „polecania” na atrakcyjność miejsca pracy³¹. Z negatywnych czynników wpływających na zmianę planów zawodowych wymieniano niesprzyjającą atmosferę, zakres obowiązków na oddziale, tryb pracy kolidujący z planami rodzinnymi oraz negatywne opinie rezydentów (osób robiących specjalizację).

Duże znaczenie dla respondentów miała możliwość pogodzenia w przyszłości życia rodzinnego i zawodowego (*work-life balance*). W numerycznej skali dziesięciopunktowej – od 1 do 10, gdzie 1 jest wartością najniższą, a 10 wartością najwyższą oraz zero oznacza brak jakiegokolwiek znaczenia, najwyższa wartość (10) była najczęściej wskazywana przez respondentów. Na uwagę zasługuje brak różnic ze względu na płeć. Zarówno mężczyźni (64,4%), jak i kobiety (74,5%) przywiązują wagę do możliwości pogodzenia w przyszłości pracy zawodowej z życiem rodzinnym.

Podsumowanie

Problem adaptacji pracowniczej w przypadku lekarzy stażystów należy rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Po pierwsze, lekarze stażyści są zatrudniani przez szpitale – organizacje o złożonej strukturze organizacyjnej, wynikającej z liczby oddziałów szpitalnych, poradni oraz rozpiętości specjalności medycznych. Ponadto z prowadzenia działalności leczniczej wynika wiele przepisów oraz ograniczeń dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy. Zapoznanie stażystów z tymi zasadami powinno być zrealizowane przez koordynatora stażu.

Po drugie, stażyści są pracownikami mniejszej jednostki organizacyjnej, jaką jest oddział szpitalny. Oddziały tego samego szpitala, formalnie różniące się jedynie profilem działalności, potrafią rządzić się odmiennymi zasadami i organizacją pracy, co dotyczy również zwyczajów i relacji w poszczególnych zespołach lekarskich. R. Lewandowski zauważa, że kultura organizacyjna wielu polskich szpitali jest pokłosiem wieloletniego funkcjonowania systemu ordynatorskiego, tj. zhierarchizowanego systemu organizacji pracy, w którym stanowisko ordynatora skupia w sobie władzę medyczną i administracyjną³².

Wprowadzenie stażysty do pracy na każdym z oddziałów powinno być realizowane przez opiekunów stażu na tych oddziałach. Wydaje się, że jeśli lekarz specjalista (opiekun) ma większą samodzielność i odpowiedzialność, to działa sprawniej.

³¹ G. Van Hove, F. Lievens, *Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating if and When Word of Mouth Matters*, „Journal of Applied Social Psychology” 2007, vol. 37, s. 2024–2047.

³² R. Lewandowski, *Uwarunkowania kształtowania struktury organizacyjnej ukierunkowanej na procesy w polskich szpitalach*, w: *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 104–121.

W znakomitej większości stażyści zostali wprowadzeni w strukturę szpitala, spoczywające na nich obowiązki oraz formalne aspekty odbywania stażu przedstawiono im podczas spotkania z koordynatorem, które odbyło się w pierwszym dniu lub tygodniu zatrudnienia. Pozytywnie oceniane spotkanie było dobrym załączkiem dalszej adaptacji na poszczególnych oddziałach (staże cząstkowe). Również z perspektywy czasu relacja koordynator–stażysta pozostaje bardzo wartościowa.

Mniej optymistycznie rysuje się sytuacja dotycząca adaptacji stażystów na konkretnych oddziałach. Podczas wielu tygodni stażów cząstkowych na wielu z nich stażyści pozostawali anonimowi. Również relacja opiekun–stażysta została zawiązana w niewielkim odsetku przypadków. Zdecydowana mniejszość stażystów poznała swój zakres obowiązków pierwszego dnia stażu, a bardzo często nie mieli oni żadnych obowiązków lub były one zmienne. Wiele osób w sposób czynny starało się przystosować do nowego środowiska, próbując przedstawić się nowemu zespołowi, zaangażować w pracę oddziału i usprawnić obsługę chorych. Niestety, znakomite grono stażystów wykazało postawę bierną, wykorzystując brak zainteresowania ze strony kadry lekarskiej. Brak działań adaptacyjnych ze strony pracodawcy nie sprzyjał zainteresowaniu stażystów pracą na danym oddziale i pozwalał przebrnąć przez pozornie nieinteresujący staż w sposób anonimowy, z wykazywaniem przy tym niezbędnego minimum zaangażowania w swoje obowiązki. W realny sposób przekłada się to na stopień adaptacji – pełny osiągnął jedynie niewielki odsetek stażystów, a większość nie wykonywała swoich zadań należycie i nie odczuwała satysfakcji.

Wśród respondentów zauważyć można skutki braku adaptacji takie jak niezadowolony, postawa pasywna, brak poczucia komfortu w pracy, przerzucanie odpowiedzialności, frustracja i niechęć do dalszego zatrudnienia w danej jednostce. Na braku adaptacji stażystów tracą również pozostali członkowie zespołu lekarskiego. Skuteczne wprowadzenie stażysty na stanowisko pracy mogłoby podnieść jakość realizacji zadań, usprawnić działania zespołu, zaoszczędzić czas, skrócić kolejki pacjentów oczekujących na świadczenia. Nie można pominąć faktu, że staż podyplomowy lekarza stażysty służyć miał pogłębianiu wiedzy teoretycznej oraz praktycznej nauce udzielania świadczeń zdrowotnych.

Duże braki zaobserwowano również przy określaniu powierzonych zadań. Na niektórych oddziałach obowiązki były dość jasno określone, adekwatne do kompetencji stażysty i pogłębiały jego wiedzę, ale niestety inni młodzi lekarze byli rozczarowali zakresem swoich zadań, które były nieadekwatne do ich oczekiwań i nie pozwalały realizować założeń stażu.

Dostęp do narzędzi pracy, zaplecza socjalnego oraz zapoznanie z warunkami techniczno-organizacyjnymi zostały ocenione stosunkowo dobrze. Prawdopodobnie wynika

to z faktu, że duża część ankietowanych odbywa staż w ośrodku, który mieli okazję poznać już przed rozpoczęciem stażu podyplomowego (podczas studiów, praktyk, dyżurów).

Warunki ekonomiczne dotyczące poziomu i zasad wynagrodzenia nie są zależne od pracodawcy, określa je ustawodawca, zatem nie były rozpatrywane pod kątem adaptacji pracowniczej.

W zakresie warunków społecznych zauważa się dużą różnorodność zachowań. Relacje z przełożonymi, współpracownikami, poczucie integracji z zespołem i atmosfera pracy to bardzo istotne aspekty, które skłoniły wielu respondentów do zmiany planów zawodowych. Połowa ankietowanych została pozytywnie zaskoczona, dzięki czemu zmieniła oni podejście do danej dziedziny medycyny. Młodzi lekarze bardzo wysoko cenią sobie możliwość pogodzenia pracy zawodowej i życia prywatnego (*work-life balance*), co może zostać osiągnięte przy dobrej adaptacji do stanowiska pracy, poprzez usprawnienie jej organizacji.

W większości przypadków adaptacja na nowym stanowisku pracy jest spontaniczna, nieprogramowana, a lekarz stażysta pozostawiony jest własnemu losowi. Nie istnieją zakładowe, a tym bardziej indywidualne programy adaptacji. Nie istnieją również dobrze rozwinięte mierniki przystosowania. Ankieta oceny końcowej szkoleń lekarzy stażystów przygotowana przez Urząd Marszałkowski spełnia wymóg formalny, lecz nie bada relacji i adaptacji na poziomie zespołu. Kadra kierownicza szpitali zdecydowanie częściej skupia się na mierzeniu satysfakcji pacjentów niż personelu. Takie zaniedbanie sytuacji pracowników dziwi tym bardziej że powszechnie znany jest problem niedoborów kadry lekarskiej, a dobra atmosfera pracy (obok dostępności miejsc specjalizacyjnych) to główny czynnik sprzyjający kontynuowaniu zatrudnienia po stażu.

Dobrze rozwinięte programy adaptacyjne pracowników zdecydowanie poprawiają funkcjonowanie organizacji, co w publicznym sektorze ochrony zdrowia mogłoby przełożyć się na poprawę jakości i skrócenie czasu oczekiwania na świadczenia. W związku z tym powinny zostać podjęte działania mające na celu opracowanie programów informacyjnych, szkoleniowych i integracyjnych usprawniających wprowadzanie nowych pracowników na stanowiska pracy w jednostkach ochrony zdrowia. Koncentracja na wprowadzeniu do zespołu lekarzy stażystów wydaje się bardziej istotna niż wprowadzenie do organizacji.

Przeprowadzone powyżej analizy i wyciągnięte na tej podstawie wnioski z powodu niewielkiej liczby przypadków badawczych należy traktować jako wstępne, ale pomocne w projektowaniu i prowadzeniu dalszych badań z tego zakresu w celu usprawnienia zarządzania instytucją (diagnoza obszarów źle i dobrze zarządzanych) oraz budowania stałej i systematycznej praktyki oceny procesu adaptacji lekarzy stażystów w szpitalach. Analizując wyniki badań pilotażowych, należy mieć na uwadze ich ograniczenia wynikające z bardziej jakościowego podejścia i uwzględniania tylko jednej grupy respondentów,

tj. lekarzy stażystów. W przyszłości planowana jest kontynuacja badań na reprezentatywnej próbie pozwalającej na dokonywanie analiz ilościowych oraz uwzględnienie w badaniach jakościowych opinii innych stron, np. opiekunów stażu oraz przedstawicieli organu nadzorującego (Urząd Marszałkowski).

Bibliografia

- Baldwin B., *An Onboarding Program for the CT Department*, "Radiology Management" 2016, vol. 38, no. 1, s. 26–29.
- Bauer T.N., Erdogan B., *Organizational Socialization: The Effective Onboarding of New Employees*, w: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, S. Zedeck, H. Aguins, W. Cascio, K. Leung, S. Parker, J. Zhou (eds.), "APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology" 2011, vol. 3.
- Bauer T.N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D.M., Tucker J.S., *Newcomer Adjustment during Organizational Entry: A Latent Growth Modeling Approach to Understanding Newcomer Adaptation*, "Journal of Applied Psychology" 2007, vol. 92, no. 3, s. 707–721.
- Cewińska J., *Dysfunkcje w procesie pozyskiwania, wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, s. 123–124.
- Chan D, Neal S., *Interindividual Differences in Intraindividual Changes in Proactivity during Organizational Socialization: A Meta-analytic Review of Antecedents, Outcomes, and Methods*, "Journal of Applied Psychology" 2000, vol. 85, no. 2, s. 190–210.
- Chybalski F., *O uogólnianiu wyników analiz ilościowych w naukach o zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie” 2017, nr 67, s. 5–18.
- Czajka S., *Adaptacja społeczno-zawodowa*, IPISS, Warszawa 1985, s. 35.
- Czarnik H., *Adaptacja młodych pracowników*, CRZZ, Warszawa 1980.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013
- Davis P., *Adaptacja zawodowa*, Wydawnictwo „Petit”, Warszawa 2003.
- Deloitte, *Pierwsze kroki na rynku pracy*, 2018, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/hr-pierwsze-kroki-na-ryнку-placy-2018-kadry.html> (dostęp: luty 2020).
- Doniecki W., *Dobór, adaptacja, motywowanie i rozwój pracowników*, Difin, Warszawa 2014, s. 25, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Ellis A.M., Bauer T.N., Mansfield L.R., Erdogan B., Truxillo D.M., Simon L.S., *Navigating Uncharted Waters: Newcomer Socialization through the Lens of Stress Theory*, "Journal of Management" 2015, vol. 41, no. 1, s. 203–235.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D., *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Garcia M.G., Watt J.L., Falder-Saeed K., Lewis, B., Patton, L., *Orienting and Onboarding Clinical Nurse Specialists: A Process Improvement Project*, "Clinical Nurse Specialist" 2017, vol. 31, no. 3, s. 163–168.
- Jurkowski R., *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.

- Karney J.E., *Człowiek i praca. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
- Klein H.J., Polin B., *Are Organizations on Board with Best Practices Onboarding?*, w: *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, C. Wanberg (ed.), 2012.
- Kowalewski K., Sawicki D., *Adaptacja pracownicza w Castoramie Polska SA (przykład „dobrej praktyki”)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 2.
- Kubica I., *Adaptacja pracownicza w międzynarodowym środowisku pracy*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych*, A. Poczowski (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Langley T.M., Dority J., Fraser J.F., Hatton K.W., *A Comprehensive Onboarding and Orientation Plan for Neurocritical Care Advanced Practice Providers*, “Journal of Neuroscience Nursing” 2018, vol. 50, no. 3, s. 157–160.
- Lee H.W., *Demonstrating the Importance of Interactional Socialization in Organization*, “Systems Research & Behavioral Science” 2011, no. 28, s. 264–269.
- Lewandowski R., *Uwarunkowania kształtowania struktury organizacyjnej ukierunkowanej na procesy w polskich szpitalach*, w: *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi*, A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 104–121.
- Ludwiczynski A., Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Obwieszczenie Ministra Zdrowia z dnia 23 grudnia 2013 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu rozporządzenia Ministra Zdrowia w sprawie stażu podyplomowego lekarza i lekarza dentystry, Dz.U. 2014, poz. 474, §7 i §9, s. 5–6.
- Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 2011.
- Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Robinson A.H., *A New Hire's First Six Months: 10 Key Pitfalls to Avoid*, www.theHRSpecialist.com, August 2012, s. 5, (dostęp: grudzień 2019).
- Skarbek W., *Wybrane zagadnienia metodologii nauk społecznych*, Naukowe Wydawnictwo Piotrkowskie, Piotrków Trybunalski 2013.
- Smythe J., *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Snell A., *Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect On-boarding Processes with Employee Satisfaction*, “Strategic HR Review” 2006, vol. 5, no. 6, s. 32–35.
- Syper-Jędrzejak M., *Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.
- System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*, H. Bieniok (red.), Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.
- Ustawa z dnia 5 grudnia 1996 r. o zawodach lekarza i lekarza dentystry, Dz.U. 1997, nr 28, poz. 152, rozdz. 1, art. 2.1
- Tanner O.C., *An Onboarding Checklist for Success*, 2018, https://www.octanner.com/uk/insights/articles/2018/9/14/an_onboarding_checkl.html (dostęp: grudzień 2019).
- Van Hoya G., Lievens F., *Social Influences on Organizational Attractiveness: Investigating if and When Word of Mouth Matters*, “Journal of Applied Social Psychology” 2007, no. 37, s. 2024–2047.
- Wytyczne do wdrażania standardów zarządzania satysfakcją w urzędach administracji państwowej; https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/zal_3.pdf (dostęp: styczeń 2019).

Zestawienie ilościowe wg rodzaju prawa wykonywania zawodu (PWZ) (Zestawienie nr 7); https://nil.org.pl/uploaded_files/1574855484_za-pazdziernik-2019-zestawienie-nr-07.pdf (dostęp: styczeń 2020).

Zestawienie liczbowe lekarzy i lekarzy dentystów wg wieku, płci i tytułu zawodowego (Zestawienie nr 3); https://nil.org.pl/uploaded_files/1574855440_za-pazdziernik-2019-zestawienie-nr-03.pdf (dostęp: styczeń 2020).

Żarczyńska-Dobiesz A., *Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Anna Pawłowska*

3.7

Pracoprzedsiębiorca w relacji z pracodawcą. Znaczenie zatrudnieniowej orientacji rynkowej

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza zachowań nowego typu pracowników nazywanych pracoprzedsiębiorcami w kontekście ich relacji z pracodawcą. Przeprowadzone zostały badania kwestionariuszowe na 301-osobowej próbie. Wynika z nich, że osoby o wysokiej zatrudnialności mają zatrudnieniową orientację rynkową i odczuwają niższą niepewność pracy niezależnie od rodzaju umowy o pracę. Jednocześnie mają większą skłonność do zmiany pracodawcy. Jest to reakcja na zmianę kontraktu psychologicznego z relacyjnego na transakcyjny, wywołaną m.in. postępem technologicznym. Z tego wynika, że istnieje grupa niezależnych pracowników mniej podatnych na wpływ tradycyjnych metod zarządzania ludźmi, co stanowić może wyzwanie dla pracodawcy.

Oprócz korzyści praktycznych zastosowane w procedurze badawczej wskaźniki i narzędzia diagnostyczne mogą być wykorzystane w dalszych badaniach nad nowymi zjawiskami, zachodzącymi na zmiennym rynku pracy.

Słowa kluczowe: zatrudnieniowa orientacja rynkowa, niepewność pracy, zatrudnialność, zmiana pracodawcy, kontrakt psychologiczny, zarządzanie ludźmi, zmienny rynek pracy

* Uniwersytet Warszawski, ORCID: 0000-0001-8534-3317

Work-entrepreneurs in the Relationship with the Employer. Importance of Employability Market Orientation

Abstract

The aim of the article is to analyze the behavior of a new type of employees called work-entrepreneurs in the context of their relationship with the employer. Questionnaire studies were conducted on the 301 responders. Results indicate that people with high employability have high Employability Market Orientation and feel lower job insecurity regardless of the type of employment contract. At the same time, they are more likely to change employers. It is a reaction to a change in the psychological contract from relational to transactional. It follows that there is a group of independent employees who are less susceptible to the impact of traditional people management methods, which can be a challenge for the employer. In addition to practical benefits, diagnostic indicators and tools used in the research procedure can be used in further research on new phenomena occurring on the changing labor market.

Keywords: Employment Market Orientation, job insecurity, employability, change of employer, psychological contract, human resource management, variable labor market

Wprowadzenie

Nabierający tempa postęp technologiczny wywołuje wiele nowych zjawisk w podsystemie społecznym organizacji i konsternację zarówno wśród praktyków, jak i badaczy zarządzania. Wyrazem zmian jest chociażby pojawienie się nowych form zatrudnienia, jak praca zdalna, platformowa, współdzielenie pracy w ramach tzw. gig gospodarki¹. Skoncentrowanie badań nad pojawiającymi się w związku z tym zjawiskami jest niezbędne, aby procesy zarządzania ludźmi nadążały za rozwiązaniami technologicznymi. Te ostatnie bowiem kreują nowe środowisko pracy i reguły funkcjonowania w nim, a przedsiębiorstwa muszą wprowadzić adekwatne metody zarządzania². Stąd też dość powszechne przekonanie, że mamy do czynienia z fundamentalnymi zmianami w rela-

¹ European Commission, *The New Forms of Employment. A Comparative Report*. 2019, p.2; więcej na ten temat: A. Pawłowska, *Employability Market Orientation of Employee on Gig Economy Labour Market*, "Managerial Issues" 2019, vol. 6 (w druku).

² P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 56.

cyjach i zasadach współpracy między pracownikiem a pracodawcą³. Zauważyć jednak można wiele sygnałów świadczących o tym, że tempo tych zmian, ich wielość i złożoność powodują trudności w nadążaniu za nimi⁴.

Stosowane rozwiązania często mają charakter przypadkowy i obarczone są wysokim ryzykiem personalnym, a w konsekwencji finansowym. Oparte są na regułach obowiązujących wiele lat wcześniej, a obecnie nieaktualnych, co obniża ich skuteczność. Spowodowane jest to na przykład niedoborem uporządkowanych podejść badawczych, pozwalających na prowadzenie wiarygodnych badań z ukierunkowaniem na wypracowanie rekomendacji dla praktyki. Wciąż brakuje wśród menedżerów świadomości i zrozumienia zachodzących zjawisk. Stąd konieczność coraz lepszego ich poznania, aby dostosować decyzje strategiczne w tym obszarze. W raporcie Deloitte *Trendy HR 2019. Polska*⁵ wskazuje się, że zachodzące w otoczeniu biznesowym zmiany wymagają, aby pracownik stał się centrum strategii biznesowej.

Między innymi z tego powodu badania prezentowane w niniejszym rozdziale koncentrują się na pracowniku i jego zachowaniach, będących odpowiedzią na zaniknięcie zatrudnienia przez całe życie u jednego pracodawcy na skutek zmiany kontraktu psychologicznego z relacyjnego na transakcyjny⁶. Zakłada się, że wystąpienie tych zachowań u pracowników powoduje, iż pracodawcy będą zmuszeni do zastosowania innych niż dotychczas metod zarządzania ludźmi, aby ograniczać ryzyko wysokiej retencji i związanych z tym niedoborów kluczowych biznesowo kompetencji.

Punktem wyjścia do niniejszych badań jest problem, w jaki sposób pracownik obniża powstałą na skutek reguł kontraktu psychologicznego transakcyjnego niepewność pracy. W efekcie zaś, czy ujawniane przez niego wzorce zachowań wpływają na relacje z pracodawcą i stanowią wyzwanie dla efektywnego zarządzania ludźmi.

W zaproponowanym schemacie badawczym przyjęto, że pracownik obniża niepewność pracy, budując swoją zatrudnialność, dzięki której uzyskuje większą gwarancję pracy. Pomaga mu w tym opisana poniżej zatrudnieniowa orientacja rynkowa, na którą składają się zachowania inne niż te, które były typowe dla pracownika w dotychczas obowiązującym kontrakcie psychologicznym relacyjnym. Skutkuje to obniżeniem lojalności, przejawiającym się na przykład większą skłonnością do zmiany pracodawcy. Jest

³ M.V. Roehling, M.A. Cavanaugh, L.M. Moynihan, W.R. Boswell, *The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures*, "Human Resource Management" 2000, vol. 39, no. 4, s. 305–320.

⁴ *ibidem*

⁵ Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019. Polska*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 3.01.2020).

⁶ Por. A. Pawłowska, A. Postuła, *Pracownik i pracodawca – wykorzystywanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, "Problemy Zarządzania" 2014, t. 12, z. 1, s. 30–49.

to ważna informacja dla pracodawcy, gdyż jest zmuszony konstruować adekwatny do tego system zarządzania ludźmi, aby efektywnie realizować cele biznesowe⁷.

Wnioskowanie to zostało poddane weryfikacji w przedstawionym poniżej procesie badawczym o charakterze ilościowym. Przyjęty schemat badawczy jest jednocześnie wkładem metodycznym, gdyż operacjonalizuje i dostarcza wskaźniki oraz narzędzia diagnostyczne, które mogą być wykorzystane w dalszych, bardziej pogłębionych badaniach nad nowymi zjawiskami na rynku pracy z korzyścią zarówno dla nauki, jak i praktyki zarządzania.

Zatrudnialność jako antidotum na reguły transakcyjne

Narastające procesy globalizacyjne, rozwój technologii, wysoka konkurencja i szybkie tempo zmian w otoczeniu biznesowym skłoniły pracodawców do rekonstrukcji reguł współpracy z pracownikiem. Przedsiębiorstwa, aby do nich się dostosować, są zmuszone do ciągłego aktualizowania swojego portfela kompetencji pod kątem potrzeb klientów. Tym samym stosują wobec pracowników zasadę „zatrudniać–zwalniać”⁸. Dla pracownika oznacza to koniec pracy u jednego pracodawcy przez całe życie⁹.

Analizując to zjawisko z perspektywy kontraktu psychologicznego, mamy do czynienia z sytuacją zmiany w obszarze wzajemnych zobowiązań i oczekiwań między pracownikiem a pracodawcą. Wcześniej obowiązywał kontrakt relacyjny, w ramach którego, ogólnie rzecz ujmując, pracownik zobowiązywał się do lojalności i rzetelnego wykonywania swoich obowiązków w zamian za wynagrodzenie i oferowaną przez pracodawcę gwarancję zatrudnienia w zasadzie przez całe życie¹⁰.

Obecnie w relacjach między pracownikiem a pracodawcą mamy do czynienia z kontraktem psychologicznym transakcyjnym, w którym pracownik ma wysoki poziom niepewności pracy i dąży do jego redukcji.

Oznacza to, że dostosowanie strategii personalnych przez przedsiębiorstwa do reguł zmiennego otoczenia wywołało kolejne konsekwencje. Zabierając pracownikowi poczucie bezpieczeństwa, pracodawcy utracili jego tradycyjnie rozumiane lojalność i przywiązanie¹¹.

⁷ D.G. Gardner, G. Huang, X. Niu, J.L. Pierce, C. Lee, *Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory Theory*, "Human Resource Management" 2015, vol. 54, no. 6, s. 933–953; W.J. Walker, *The New Work Contract: Mitigating the Negative Effects on Work Attitudes*, "Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict" 2013, vol. 17, no. 2, s. 121–137.

⁸ A. Giddens, *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 883.

⁹ J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003, s. 38.

¹⁰ A. Pawłowska, A. Postuła, *op.cit.*

¹¹ M.V. Roehling *et.al.*, *op.cit.*

W wykreowanej przez nich sytuacji pracownik funkcjonuje od jednego pracodawcy do kolejnego z dłuższymi lub krótszymi okresami bezrobocia. Jego dążeniem jest uzyskanie pewnej stałości zatrudnienia, pomimo wielokrotnej zmiany pracodawcy. Sposobem na to jest zbudowanie tzw. zatrudnialności, czyli takiego rodzaju portfolio kompetencyjnego, które zagwarantuje znalezienie miejsca zatrudnienia w sytuacji jego utraty. Istnieje wiele definicji zatrudnialności¹². Dla potrzeb niniejszego opracowania wykorzystano podejście, które daje możliwość dokonania operacjonalizacji tej zmiennej i przeprowadzenia badań.

Według N. De Cuyper, C. Bernhard-Oettel, E. Berntson, H. De Witte i B. Alarco¹³ w przeszłości zatrudnialność była oceniana na podstawie obiektywnych wskaźników pozycji jednostki na rynku pracy, jakimi były wykształcenie, odbyte szkolenia i popularność wykonywanego zawodu. Obecnie autorzy ci uważają, że lepsza jest definicja oparta na subiektywnych wskaźnikach. Dlatego definiują zatrudnialność jako percepcję i ocenę jednostki możliwości zdobycia zatrudnienia w sensie ilościowym. Jest to ich zdaniem lepsze podejście, gdyż uwzględnia wzajemne zależności między czynnikami kontekstualnymi a indywidualnymi, które są kluczowymi komponentami zatrudnialności.

Oprócz rozumianej ilościowo zatrudnialności uwzględnić należy także wartość rynkową (*marketability*) portfolio kompetencyjnego pracownika, która jest jakościowym wskaźnikiem pozycji jednostki na rynku pracy. Według L.T. Eby i współpracowników¹⁴ wartość rynkowa określa, jak bardzo jednostka jest przekonana, że jej kompetencje są cenione zarówno na wewnętrznym (w ramach firmy), jak i zewnętrznym rynku pracy przez aktualnego i/lub potencjalnych pracodawców. Wyznacza jej pozycję względem innych pracobiorców konkurentów, określając, na ile jej kompetencje są rzadkie i poszukiwane. Związane jest to z percepcją wartości dodanej, którą jednostka wnosi na rynek pracy, wynikającą z pozytywnych i wyjątkowych efektów, jakich dostarcza jej praca.

Wspomniani autorzy wykazali, że osoby z wysoką zatrudnialnością w porównaniu z osobami z niskim wynikiem w tym wymiarze w mniejszym stopniu odczuwały brak poczucia bezpieczeństwa pracy. Można uznać, że tym samym odzyskały utraconą wraz ze zmianą kontraktu psychologiczną pewność pracy. Co ważne, poczucie to zależy wyłącznie od samego pracownika i powoduje jego niezależność względem pracodawcy. Tym samym wiele tradycyjnych instrumentów zarządzania ludźmi może się okazać nieskuteczne, co negatywnie przekłada się na efektywność biznesową organizacji¹⁵.

¹² Por. I. Marzec, J. Strużyńska, *Słownik pojęć ZZL*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2015, t. 6, z. 107.

¹³ N. De Cuyper, C. Bernhard-Oettel, E. Berntson, H. De Witte, K.U.B. Alarco, *Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, vol. 57, no. 3, s. 488–509.

¹⁴ L.T. Eby, M. Butts, A. Lockwood, *Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career*, "Journal of Organizational Behavior" 2003, vol. 24, s. 689–708.

¹⁵ M. Wellin, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 115.

Można przyjąć, że do pewnego stopnia zatrudnialność zależy od popytu ze strony rynku pracy na kompetencje posiadane przez pracownika. Okazuje się jednak, iż ważna jest także aktywna postawa pracownika, który może celowo ją kreować. Te intencjonalne zachowania ukierunkowane na budowanie zatrudnialności mogą w istotny sposób wpływać na relacje z pracodawcą, wywołując zaskoczenie i stanowiąc wyzwanie dla menedżerów.

Zatrudnieniowa orientacja rynkowa pracownika przyszłości

Aby zidentyfikować zachowania budujące zatrudnialność, należy przyjąć specyficzną perspektywę wobec pracownika, funkcjonującego w transakcyjnych relacjach z pracodawcą, odnosząc się do analogii mikroprzedsiębiorcy na rynku pracy¹⁶. Z tego powodu A. Frey i J. Grill¹⁷ uznają, że mamy do czynienia z nowym typem pracowników nazywanych pracoprzedsiębiorcami, gdyż „muszą być w stanie utrzymać się na rynku tak jak przedsiębiorcy, rozwijać swoje umiejętności i sprzedawać je z zyskiem”. Oznacza to, że pracownik, aby zbudować zatrudnialność, musi się zachowywać jak przedsiębiorca, który sprzedaje swoje usługi (umiejętności) i stosować swoisty ich marketing.

Wzorec takich zachowań został nazwany zatrudnieniową orientacją rynkową (ZOR)¹⁸. Z punktu widzenia celów niniejszego opracowania ważne jest rozważenie składających się na ZOR zachowań, gdyż mogą one być istotne dla kształtowania relacji z pracodawcą. Obejmują one pięć wymiarów. Pierwszy z nich to eksploracja otoczenia zawodowego, która wiąże się z ciągłym monitorowaniem potrzeb pracodawców, traktowanych jako potencjalnych nabywców umiejętności. Dzięki temu pracownik aktualizuje posiadane kompetencje w kierunku zgodnym z zapotrzebowaniem na rynku pracy. Jest to proces ciągły i elastyczny. Należy bardzo wyraźnie podkreślić, że eksploracja zawodowa nie jest prostym sprawdzaniem ofert pracy. Osoby z wysokim poziomem eksploracji rozszerzają swoje działania poszukiwawcze na różne typy prac i branż oraz obserwują aktywność innych pracowników¹⁹.

Kolejny wymiar to zawodowy obraz siebie, który obejmuje podlegające zmianie i rozwojowi kompetencje, a nie jedynie zainteresowania i stałe cechy jednostki. Uwzględnić zmienność i nieprzewidywalność kontekstu zawodowego. Pozwala to na modyfikację

¹⁶ A. Pawłowska, *Zatrudnialność przedsiębiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, PWE, Warszawa 2017; A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2013.

¹⁷ A. Frey, J. Grill, *Pracoprzedsiębiorca. Model pracownika przyszłości*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Kraków 2015, s. 101–103.

¹⁸ A. Pawłowska, *Zatrudnialność...*, *op.cit.*

¹⁹ J. Koen, U. CH. Klehe, E.M. Annelies, V. Vianen, J. Zikic, A. Nauta, *Job-search Strategies and Reemployment Quality. The Impact of Career Adaptability*, „Journal of Vocational Behavior” 2010, vol. 77, s. 126–139.

w zależności od tego, jak zmieniają się potrzeby zatrudnieniowe jednostki, co buduje jej elastyczność. Wynika z założenia, że istnieje możliwość oddziaływania na posiadane kompetencje i sterowania nimi.

Kolejny wymiar to wyznaczanie celów zawodowych (CZ) przez pracownika. Aktywność ta wiąże się z posiadaniem perspektywy rozwoju zawodowego i nastawieniem na angażowanie się w aktywności związane z planowaniem rozwoju zawodowego. Jest to świadome, intencjonalne ustalanie i wyznaczanie jasnych celów zatrudnieniowych. Przeciwnością takiego działania jest stosowanie strategii hazardowych, przypadkowych, bez jasnych standardów i celów rozwoju zawodowego²⁰.

Stąd też znaczenie kolejnego wymiaru, którym jest orientacja czasowa. Wiąże się ona z tym, że w nowych realiach niezbędne jest, aby pracownik rozważał swoje możliwości zatrudnieniowe w perspektywie czasowej. Według E.L. Shostroma²¹ osoby z wysokim poziomem tej kompetencji cechuje samoświadomość, autonomiczność i wewnątrzsterowność.

Wreszcie ostatni wymiar to strategia dotarcia do pracodawcy. Według Q. Wenga i J.C. McElroy²² jest to aktywność skierowana na nawiązanie kontaktu i komunikowanie się z pracodawcą. Ponieważ powinna mieć ona charakter ciągły, przebiegający przez całe życie zawodowe jednostki, można traktować ją jako kreowanie warunków do podtrzymywania tej komunikacji i budowania przestrzeni do porozumiewania się z potencjalnymi pracodawcami. Ważne jest, aby tej aktywności nie utożsamiać z prostym poszukiwaniem pracy, które jest reaktywne i nie ma nic wspólnego z proaktywnym budowaniem sieci relacji zawodowych z wyprzedzeniem czasowym.

Wyróżnia się dwa rodzaje strategii dotarcia do pracodawcy. Pracownik może poszukiwać mentora, który dostarczy mu wsparcia merytorycznego i społecznego. Drugie podejście polega zaś na budowaniu sieci relacji społecznych (*networking*).

W efekcie świadomej realizacji określonej strategii dotarcia do pracodawcy jednostka buduje kapitał społeczny wspierający jej kapitał kariery i dający jej zatrudnialność.

Należy wyraźnie podkreślić, że odbywa się to niezależnie od tego, czy pracobiorca ma zatrudnienie. Dzięki niej pracownik radzi sobie z mniej lub bardziej krótkoterminowym zatrudnieniem.

Bez wątplenia osoby wykazujące wymieniony zestaw zachowań, składający się na zatrudnieniową orientację rynkową (ZOR), należy w inny sposób motywować, aby zatrzymać je w miejscu zatrudnienia. Znajdują się one jakby nieustannie poza organizacją,

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Za: K. Tucholska, *Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.

²² Q. Wenga, J.C. McElroy, *Vocational Self-concept Crystallization as a Mediator of the Relationship between Career Self-management and Job Decision Effectiveness*, "Journal of Vocational Behavior" 2010, vol. 76, s. 234–243.

na rynku pracy, w kontakcie z konkurencyjnymi pracodawcami. Jest to sytuacja, która może być trudna do zaakceptowania zwłaszcza przez pracodawców tkwiących w przyzwyczajeniach relacyjnego kontraktu psychologicznego. Tym bardziej, że więcej danych świadczy o rozpowszechnianiu się postawy pracoprzedsiębiorcy. W raporcie globalnym Deloitte²³ 37% respondentów stwierdziło, że spodziewa się wzrostu liczby podwykonawców, 33% przewidywało wzrost liczby freelancerów, a 28% wzrost liczby tymczasowych pracowników kontraktowych.

Tymczasem dotychczasowe badania naukowe skupiają się np. na problematyce lojalności²⁴, przywiązania²⁵ czy zaangażowania pracowników²⁶. Jak widać narasta potrzeba rozszerzenia zakresu badań nad nowymi relacjami między pracownikiem i pracodawcą, aby je rozumieć i dostosować do nich rozwiązania z zakresu zarządzania.

Podejście badawcze i hipotezy

W przyjętym dla potrzeb niniejszego rozdziału schemacie badawczym przyjęto wymienione poniżej założenia. Wprowadzane przez pracodawców reguły transakcyjnego kontraktu psychologicznego wywołują u pracowników wzrost niepewności pracy z uwagą na mniej lub bardziej krótkoterminowe zatrudnienie. Skłania ich to podjęcia działań adaptacyjnych, aby obniżyć związany z tym dyskomfort. Koncentrują się na rynku pracy i innych możliwościach, gdyż obecny pracodawca nie posiada już możliwości zagwarantowania zatrudnienia przez całe życie. Dlatego dążą do uzyskania jak najwyższej zatrudnialności, która gwarantuje źródło dochodów w sytuacji zakończenia współpracy z aktualnym pracodawcą. Tym samym pracodawca traci możliwość oddziaływania na pracownika poprzez obietnicę gwarancji swoistej opieki. Główny problem pracownika, jakim jest niepewność pracy, rozwiązuje on jakby poza zatrudniającym go przedsiębiorstwem. Według raportu Randstad²⁷ od kilku lat spada w rankingu pozycja stabilności zatrudnienia i jedynie 54% osób wskazuje ją na drugim miejscu jako najbardziej pożądane aspekty zatrudnienia. Zaś 25% Polaków w ogóle nie jest skłonnych do tego, aby oddać część swojego wynagrodzenia w zamian za stabilność zatrudnienia.

²³ Deloitte, *op.cit.*

²⁴ I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

²⁵ A. Wołowska, *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.

²⁶ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

²⁷ Randstad, *Employer Brand Research. Raport krajowy, Polska. 2019*, https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b%7C-626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17 (dostęp: 3.01.2020).

Wiele wskazuje na to, że nawet umowa na czas nieokreślony nie daje gwarancji realnie długoterminowego zatrudnienia. Budując zatrudnialność, pracownik tym samym uniezależnia się od pracodawcy. Co szczególnie istotne, główny motywator kreujący lojalność i przywiązanie pracownika zanika, odbierając pracodawcy możliwości oddziaływania. Ponieważ jest to ważny aspekt zarządzania ludźmi, warto zweryfikować następującą hipotezę.

H1: *Istnieje ujemna korelacja między zatrudnialnością a niepewnością pracy. Im wyższa zatrudnialność, tym niższa niepewność pracy.*

Wreszcie kluczowe dla pracodawcy jest to, w jaki sposób pracownik buduje swoją zatrudnialność. Można przyjąć, że w pewnym stopniu zatrudnialność zależy od czynników od niego niezależnych, związanych z popytem na dane zawody na rynku pracy. Stawiałoby to pracownika w pozycji bierności. Tymczasem, jak wynika z wcześniej przedstawionych rozważań, są osoby, które aktywnie się realizują jako pracopresiębiorcy i mają zatrudnieniową orientację rynkową. Stąd postawiona została kolejna hipoteza.

H2: *Istnieje dodatnia korelacja między zatrudnialnością a zatrudnieniową orientacją rynkową (ZOR). Im wyższa zatrudnialność, tym wyższy poziom zatrudnieniowej orientacji rynkowej.*

Szczególnie ważne z punktu widzenia pracodawców będzie stwierdzenie, czy wysoka zatrudnialność spowoduje wzrost skłonności pracownika do zmiany pracodawcy. Wydaje się uzasadnione poszukiwanie tej zależności. Pracownicy nie obawiają się utraty pracy, gdyż dzięki zatrudnialności szybko znajdą nową. W 2019 r. 22% osób zmieniło pracę i jest to tendencja wzrostowa²⁸. Dlatego postawiona została kolejna hipoteza.

H3: *Istnieje dodatnia korelacja między zatrudnialnością a skłonnością do zmiany pracodawcy. Im wyższa zatrudnialność, tym wyższa skłonność do zmiany pracodawcy.*

Potwierdzenie tych hipotez pozwalałoby przypuszczać, że istnieje pewna grupa pracowników, którzy pozostają jakby poza tradycyjnym wpływem pracodawców i wymagają zastosowania innych instrumentów zarządzania, adekwatnych do wzorca zachowań, wynikających z zatrudnieniowej orientacji rynkowej. Dla potwierdzenia tego założenia postawiona została jeszcze jedna hipoteza, sprawdzająca zależność między rodzajem umowy o pracę (czynnika zależnego od pracodawcy) i niepewnością pracy. Oczekuje się, że nie zostanie ona potwierdzona.

H4: *Istnieje korelacja między niepewnością pracy a rodzajem umowy o pracę.*

²⁸ Randstad *op.cit.*

Postawienie powyższych hipotez uzasadniają wcześniejsze badania A. Pawłowskiej²⁹ przeprowadzone w grupach sprzedawców i urzędników. W prezentowanych w niniejszym rozdziale jednym z celów jest weryfikacja ustalonych zależności w innej grupie badanych pracowników, której charakterystyka znajduje się poniżej.

Zmienne i narzędzia diagnostyczne

Badanie przeprowadzono metodą kwestionariuszową. Do pomiaru **zatrudnialności** wykorzystano wskaźnik zatrudnialności (**MAE**) w opracowaniu A. Pawłowskiej³⁰. Zawiera on dwa komponenty: zatrudnialność (*employability*) i wartość rynkową (*marketability*) pracownika. Przy doborze pytań inspirowano się narzędziami już istniejącymi w zagranicznych opracowaniach, ale zostały one zmodyfikowane i dostosowane do specyfiki warunków polskich. Pytania odnoszące się do zatrudnialności zbudowano, wykorzystując Employment Opportunity Index R.W. Griffeth, R.P. Steel, D.G. Allen i N. Bryan³¹. Wartość rynkową natomiast diagnozowano, posługując się skalą R.C. Wanberga, L.M. Hough i Z. Song³². Tłumaczenie i modyfikacja pod kątem realiów polskiego rynku pracy spowodowały, że ostateczny kształt wskaźnika jest daleki od oryginalnej wersji źródłowych narzędzi diagnostycznych. Tym bardziej, że ocena rzetelności wskazywała na konieczność modyfikacji ich pierwotnej formy. Ostatecznym efektem analiz statystycznych było połączenie zatrudnialności i wartości rynkowej w jeden wskaźnik zatrudnialności (MAE), składający się z siedmiu itemów z alfa Cronbacha na poziomie 0.77, co potwierdza jego użyteczność diagnostyczną.

Zmienną **zatrudnień orientacja rynkowa (ZOR)** diagnozowano autorskim kwestionariuszem opracowanym przez A. Pawłowską³³ (2017 r.). Składa się on z 28 itemów, a wysokie alfa Cronbacha na poziomie 0,89 pozwala uznać to narzędzie za wiarygodny instrument diagnostyczny.

Niepewność pracy (NP) traktowano jako dwuwymiarowy konstrukt, zawierający element poznawczy (postrzegane prawdopodobieństwo utraty pracy) oraz emocjonalny (obawa przed potencjalną utratą pracy). Do diagnozy wykorzystano wskaźnik niepewności pracy (WN) opracowany przez A. Pawłowską na podstawie pytania stosowanego

²⁹ A. Pawłowska *Zatrudnialność...*, *op.cit.*

³⁰ *Ibidem.*

³¹ R.W. Griffeth, R.P. Steel, D.G. Allen, N. Bryan, *The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*, "Journal of Applied Psychology" 2005, vol. 90, s. 335–349.

³² R.C. Wanberg, L.M. Hough, Z. Song, *Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 1100–1120.

³³ A. Pawłowska, *Zatrudnialność...*, *op.cit.*

przez Randstad (analizowanego pod kątem trudności w znalezieniu pracy) oraz zmodyfikowanych wersji pytań stosowanych w ramach „Polskiego generalnego sondażu społecznego” (PGSS) realizowanego przez Instytut Studiów Społecznych w projekcie badawczym International Social Survey Programme 1997: „Work Orientations II”. Przy przyjętej konstrukcji wskaźnika alfa Cronbacha nie ma zastosowania³⁴.

Zmienną **skłonność do zmiany pracodawcy (ZP)** mierzono odpowiedzią „tak” lub „nie” na pytanie: Czy planujesz w ciągu najbliższego roku zmienić pracę?

Osoby badane udzielały także informacji o **rodzaju umowy o pracę (UP)**, na której są zatrudnione (na czas nieokreślony vs na czas określony, umowa o dzieło/zlecenia, własna działalność gospodarcza). Kontrolowano także takie zmienne, jak wiek, płeć i dochody.

Charakterystyka badanej grupy

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 301 uczestników studiów stacjonarnych, zaocznych i podyplomowych Wydziału Zarządzania UW³⁵. Badanie miało charakter kwestionariuszowy typu papier-ołówek. Blisko połowa badanych to osoby do 25. roku życia. Zdecydowana zaś ich większość (76%) to kobiety. Połowa badanych osób zatrudniona jest na umowie na czas nieokreślony, pozostałe na umowę na czas określony (24%) i zlecenia/o dzieło (18%). Własną działalność gospodarczą prowadzi ok. 7,7%, w tym osoby, które łączą ją z umową o dzieło/zlecenia. W badanej grupie 41% osób ma dochód powyżej średniej krajowej.

Wyniki

W wyniku przeprowadzonej analizy korelacji na podstawie współczynnika r-Pearsona potwierdzone zostały trzy spośród czterech postawionych hipotez. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji znajduje się w tabeli 3.7.1.

³⁴ G. Wieczorkowska-Wierzbińska, J. Wierzbiński, G. Król, *Metody ilościowe*, w: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, M. Kostera (red.), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.

³⁵ Dobór próby nie był statystycznie reprezentatywny, więc wnioskowanie nie może być bezpośrednio przeniesione na całą populację. Należy wyraźnie podkreślić, że zastosowana analiza statystyczna wykorzystująca korelacje nie upoważnia do przeprowadzania wnioskowania o wpływie, ale jedynie współwystępowaniu diagnozowanych zmiennych. Więcej informacji na temat kierunku przyszłych badań znajduje się w końcowej części rozdziału.

Tabela 3.7.1.
Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji

	Zmienne	Poziom korelacji	Potwierdzenie vs niepotwierdzenie hipotezy	Interpretacja
Hipoteza 1	MAE X NP.	-0.42*	potwierdzona	Osoby z wysoką zatrudnialnością odczuwają niższy poziom niepewności pracy
Hipoteza 2	MAE X ZOR	0.39*	potwierdzona	Osoby z wysoką zatrudnialnością wykazują wysoki poziom zatrudnieniowej orientacji rynkowej
Hipoteza 3	MAE X ZP	0.24*	potwierdzona	Osoby z wysoką zatrudnialnością są bardziej skłonne do zmiany pracodawcy
Hipoteza 4	NP X UP	-0.12	niepotwierdzona	Poczucie niepewności pracy nie zależy od rodzaju umowy o pracę

MAE – zatrudnialność; NP – niepewność pracy; ZOR – zatrudnieniowa orientacja rynkowa; ZP – skłonność do zmiany pracodawcy; UP – umowa o pracę

* $p < 0.01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Potwierdzona została hipoteza 1 o istnieniu ujemnej korelacji między zatrudnialnością a niepewnością pracy. Potwierdziło się też założenie (hipoteza 2), że wysoka zatrudnieniowa orientacja rynkowa wiąże się z wysoką zatrudnialnością. Hipoteza 3 okazała się także prawdziwa, co oznacza, że osoby z wysoką zatrudnialnością wykazują większą skłonność do zmiany pracodawcy. W tej sytuacji nie ma znaczenia rodzaj umowy, na której są zatrudnione, co wynika z niepotwierdzenia się zgodnie z oczekiwaniem hipotezy 4.

Żadna ze zmiennych nie korelowała z płcią. Jedynie skłonność do zmiany pracodawcy (ZP) korelowała z wiekiem i rodzajem umowy o pracę. Oznacza to, że osoby starsze są mniej skłonne do zmiany pracodawcy, a osoby młodsze częściej są zatrudnione na inną umowę niż na czas nieokreślony.

Podsumowując, bez względu na płeć, osoby o wysokiej zatrudnialności wykazują wyższy poziom zatrudnieniowej orientacji rynkowej i odczuwają niższą niepewność pracy niezależnie od rodzaju umowy o pracę, wykazując jednocześnie większą skłonność do zmiany pracodawcy. Tym samym zidentyfikowano grupę pracowników, którzy funkcjonują niezależnie na rynku pracy i są mniej podatni na wpływ metod zarządzania ludźmi stosowanych przez pracodawcę.

Ograniczenia wnioskowania i rekomendacje

Z przedstawionych badań wynika, że pracodawca, odbierając pracownikowi gwarancję zatrudnienia przez całe życie, zaktywizował szczególnie wzorzec zachowań adaptacyjnych nazywany zatrudnieniową orientacją rynkową. Oznacza to m.in., że pracownik ma określony obraz siebie w kontekście zawodowym, monitoruje zapotrzebowanie pracodawców na posiadane przez niego kompetencje i stawia sobie cele zawodowe do realizacji w perspektywie czasowej. Strategicznie komunikuje się z potencjalnymi pracodawcami. Aktywność taką pracownik prowadzi nieustannie, bez względu na to, czy w danym momencie ma pracę, wykazując gotowość do jej zmiany w każdej chwili. Do takiej postawy pracodawca musi dostosować procesy motywacyjne, aby poziom retencji i zaangażowanie pracowników były zgodne z jego celami biznesowymi. Można uznać to za szczególne wyzwanie dla pracodawców na dzień dzisiejszy.

Uzyskane rezultaty badań wspierają rekomendację zawartą we wspomnianym wcześniej raporcie Deloitte³⁶, który sugeruje, że pracodawcy muszą dostarczać pracownikom możliwości realizacji nowego modelu rozwoju kariery, opartego na ciągłym zdobywaniu nowych umiejętności i rozwijaniu doświadczenia. To może być jeden ze sposobów na zatrzymywanie pracowników. Tymczasem istnieją dane świadczące o tym, że jest wiele do zrobienia w tym obszarze. Jedynie 16% pracowników personalnych twierdzi, że ich firma wprowadziła zasady i praktyki dostosowane do różnych form zatrudnienia pracowników (etat, kontrakt, wolny strzelec, pracownik tymczasowy)³⁷. Jest to szczególnie istotne zwłaszcza w odniesieniu do tzw. kluczowych pracowników według typologii Ch. Handy'ego³⁸. Wymaga to wdrożenia proaktywnego zarządzania nowym typem relacji między pracownikiem a pracodawcą, opartego na regułach transakcyjnych. Zwłaszcza że, jak sugerują M. V. Roehling, M. A. Cavanaugh, L. M. Moynihan i W. R. Boswell³⁹, wiele organizacji wydaje się wykazywać postawę pasywną i reaktywnie reaguje na bieżące problemy. Poznanie i zrozumienie istoty nowych zjawisk pozwoli zmaksymalizować prawdopodobieństwo, że nowe relacje zostaną dostosowane do strategicznych celów. Tym bardziej że nie ma już możliwości powrotu do wcześniejszego świata organizacji. Jak akcentują A. Frey, J. Grill⁴⁰, „należy powitać pracopresiębiorcę jako wyraz nowej kultury samozatrudnienia”, mierząc się ze wszystkimi wyzwaniami z tym związanymi, zwłaszcza w obszarze badań. Warto w przyszłości prowadzić je na reprezentatywnej

³⁶ Deloitte, *op.cit.*

³⁷ *Ibidem.*

³⁸ Ch. Handy, *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.

³⁹ M. V. Roehling, *op.cit.*

⁴⁰ A. Frey, *op.cit.*, s. 110.

próbie⁴¹ i dopracowywać podstawy teoretyczne oraz metodyczne, aby uchwycić specyfikę nowych zjawisk na zmiennym rynku pracy w szerszym zakresie, niż to zostało przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Bibliografia

- De Cuyper N., Bernhard-Oettel C., Berntson Hans De Witte E., Alarco K.U.B., *Employability and Employees' Well-Being: Mediation by Job Insecurity*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, vol. 57, no. 3, s. 488–509.
- Deloitte, *Raport: Trendy HR 2019. Polska*, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html> (dostęp: 3.01.2020).
- Eby L.T., Butts M., Lockwood A., *Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career*, "Journal of Organizational Behavior" 2003, vol. 24, s. 689–708.
- European Commission, *The New Forms of Employment. A Comparative Report*, 2019.
- Frey A., Grill J., *Pracoprzedsiębiorca. Model pracownika przyszłości*, Narodowe Forum Doradztwa Kariery, Kraków 2015.
- Gardner D.G., Huang G., Niu X., Pierce J.L., Lee C., *Organization-Based Self-Esteem, Psychological Contract Fulfillment and Perceived Employment Opportunities: A Test of Self-Regulatory Theory*, "Human Resource Management" 2015, vol. 54, No. 6, s. 933–953.
- Giddens, A., *Socjologia*, WN PWN, Warszawa 2004.
- Griffith R.W., Steel R.P., Allen D.G., Bryan N., *The Development of a Multidimensional Measure of Job Market Cognitions: The Employment Opportunity Index (EOI)*, "Journal of Applied Psychology" 2005, vol. 90, s. 335–349.
- Handy Ch., *Wiek przewyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa 1998.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Koen J., Klehe U. CH., Annelies E.M., Vianen V., Zikic J., Nauta A., *Job-search Strategies and Reemployment Quality the Impact of Career Adaptability*, "Journal of Vocational Behavior" 2010, vol. 77, s. 126–139.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Marzec I., Strużyna J., *Słownik pojęć ZZL*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, t. 6, z. 107.
- Pawłowska A., *Employability Market Orientation of Employee on Gig Economy Labour Market*, "Managerial Issues" 2019, vol. 6.
- Pawłowska A., Postuła A., *Pracownik i pracodawca – wykorzystywanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, "Problemy Zarządzania" 2014, t. 12, z. 1.
- Pawłowska A., *Zatrudnialność pracobiorcy w elastycznym zarządzaniu ludźmi*, PWE, Warszawa 2017.
- Randstad, *Employer Brand Research. Raport krajowy, Polska. 2019*, https://www.randstad.pl/dla-pracodawcy/rebr-2019-raport-krajowy_pl.pdf?hsCtaTracking=88e77ea4-5039-4c4e-b94a-123d13ee1b6b%7C626c7308-f047-4a27-b1b9-b360fb726b17 (dostęp: 3.01.2020).

⁴¹ W przygotowaniu publikacja, w której prezentowane będą badania nad ZOR przeprowadzone na reprezentatywnej próbie.

- Rifkin J., *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2003.
- Roehling M.V., Cavanaugh M.A., Moynihan L.M., Boswell W.R., *The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of the Practitioner and Academic Literatures*, "Human Resource Management" 2000, vol. 39, no. 4, s. 305–320.
- Świątek-Barylska, I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Tucholska, K., *Kompetencje temporalne jako wyznacznik dobrego funkcjonowania*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin 2007.
- Walker W.J., *The New Work Contract: Mitigating the Negative Effects on Work Attitudes*, "Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict" 2013, vol. 17, no. 2.
- Wanberg R.C., Hough L.M., Song Z., *Predictive Validity of a Multidisciplinary Model of Reemployment Success*, "Journal of Applied Psychology" 2002, vol. 87, s. 1100–1120.
- Wellin M., *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
- Wenga Q., McElroy J.C., *Vocational Self-concept Crystallization as a Mediator of the Relationship between Career Self-management and Job Decision Effectiveness*, "Journal of Vocational Behavior" 2010, vol. 76, s. 234–243.
- Wieczorkowska-Wierzbińska G., Wierzbiński J., Król G., *Metody ilościowe*, w: *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, M. Kostera (red.), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.
- Wołowska A., *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.

3.8

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Hanna Kądziołka-Sabanty*

Zmiany w sferze postrzegania aktywności zawodowej pracowników dojrzałych

Streszczenie

Pozycja pracownika dojrzałego w całej strukturze i koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi nabiera w chwili obecnej, ale także, jak to wynika z prognoz demograficznych, i w przyszłości, nowego wymiaru. Zmieniające się otoczenie, w którym organizacje prowadzą swoje działalności, wpływa na zmiany zarządzania zasobami ludzkimi. W obrębie wskazanych zmian przekształcenie struktury wieku potencjalnych pracowników ma istotne znaczenie w odniesieniu do problemów zarządzania rozwojem, aktywnością zawodową potencjalnych pracowników danej organizacji.

Celem prezentowanego opracowania jest analiza zmian w postrzeganiu aktywności zawodowej pracowników dojrzałych na podstawie literatury przedmiotu i badań własnych, którymi objęto pracowników dojrzałych, czynnych zawodowo, w przedziale wieku 58 do 85 lat.

Słowa kluczowe: pracownik dojrzały, kariera zawodowa pracownika dojrzałego, aktywność zawodowa, zmiana aktywności zawodowej, rozwój, zarządzanie wiekiem

* Uniwersytet Łódzki, ORCID: 0000-0003-4822-7928

Changes in the Sphere of Perception of Professional Activity of Mature Employees

Abstract

The position of a mature employee in the entire structure and concept of human resources management is gaining at present, but also as it results from demographic forecasts and in the future, a new dimension. The changing environment in which organizations conduct their activities impacts changes within human resource management contexts. Within the indicated changes, the one related to the change in the age structure of potential employees is of great importance in relation to problems of development management and professional activity of potential employees of a given organization.

The aim of the presented article is to analyze changes in the perception of the professional activity of mature employees based on the literature on the subject and own research, which included mature employees professionally active in the age range 58 to 85 years.

Keywords: mature employee, professional career of a mature employee, professional activity, change of professional activity, development, age management

Wprowadzenie

Współczesne uwarunkowania demograficzne wyjaśniają zachodzące na rynku pracy zjawiska. Obecnie jesteśmy obserwatorami widocznego starzenia się i kurczenia zasobów pracy. Sytuacja ta związana jest z przechodzeniem na emeryturę osób z grupy wyżu demograficznego okresu powojennego – utrzymywanie się wskazanego stanu prognozowane jest do ok. 2025 roku. Druga faza podobnego zjawiska sygnalizowana jest na lata 2030–2040. W tych okolicznościach utrzymanie, a nawet wzrost realnej dostępności zasobów ludzkich/zasobów pracy jest możliwe poprzez realizację zaplanowanych działań nastawionych na konsekwentne stymulowanie aktywności zawodowej¹ pracowników dojrzałych. Kluczowe w tym miejscu wydaje się także zwrócenie uwagi na zakres treści definiowanych pojęć: kariera zawodowa czy cykl życia pracownika. Obserwowane i rejestrowane wydłużanie się życia i sprawności psychofizycznej potencjalnych pracowników, także w tzw. okresie poprodukcyjnym, powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie we wskazanych kwestiach.

¹ A. Furmańska-Maruszak, *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa ludności w Polsce*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 167 *Polityka społeczna wobec przemian demograficznych*, s. 25–26.

W tym kontekście istotne wydaje się zwrócenie uwagi na konieczność czytelnej redefinicji pojęcia kariery zawodowej czy aktywności zawodowej w aspekcie istotnej dla wskazanej interpretacji zmiennej, którą jest wiek pracownika. Opracowanie sporządzono na podstawie analizy literatury dotyczącej kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do rozwoju kariery zawodowej i badań własnych, którymi objęto pracowników dojrzałych, czynnych zawodowo w przedziale wieku 58 do 85 lat. Przegląd literatury pozwolił stwierdzić, że problematyka zatrudnienia, sytuacji osób starszych obserwowana jest głównie jako pewnego rodzaju zjawisko w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi. Wskazać jednak należy, iż kwestie te częściej wiązane są z ustawowym okresem pracy lub aktywizacją osób starszych, seniorów pod kątem ich usprawniania i odciążenia dzięki temu instytucji pomocowych. W przypadku wskazywania możliwych aktywności podaje się np. wolontariat, rozwijanie swoich zainteresowań czy nieodpłatną pomoc rodzinie.

Aktywność zawodowa a kariera zawodowa i rozwój zawodowy – wokół definicji

Aktywność zawodowa pracownika definiowana jest z perspektywy konstruktów, jakim jest kariera zawodowa i rozwój zawodowy. W tym kontekście rozwój zawodowy postrzegany jest przez wielu autorów jako pojęcie szersze (nadrzędne), bo odnoszące się do całego życia jednostki, zaś kariera zawodowa łączona jest bezpośrednio z okresem czynnej aktywności zawodowej². Niejednoznaczność w obrębie definiowania pojęcia kariery zawodowej w kontekście aktywności zawodowej sprowadziła wskazane rozważania do kilku wymiarów jej postrzegania, potwierdzając konieczność często interdyscyplinarnego ujęcia danego zagadnienia:

- wymiar psychologii, w którym kariera traktowana jest jako powołanie, narzędzie samorealizacji, komponent indywidualnej struktury życia jednostki,
- wymiar psychologii społecznej – kariera stanowi indywidualną odpowiedź na zewnętrzne komunikaty ról,
- wymiar socjologii, dla której kariera stanowi odsłanianie się ról społecznych rozumianych jako wkład jednostki w porządek społeczny i mobilność społeczną, a także stanowiącej wskaźnik pozycji społecznej,

² Z. Wiatrowski, *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Radom 2009, s. 66.

- wymiar antropologii traktujący karierę jako narzędzie do utrzymania w czasie – społeczeństwa lub danej kultury,
- wymiar ekonomii powiązany z możliwościami gromadzenia potencjału zasobów ludzkich,
- wymiar politologii w kontekście realizacji interesów jednostki,
- wymiar historii dający podstawę do analizy konsekwencji zdarzeń, także wpływu konkretnych ludzi w ujęciu historycznym,
- wymiar geografii odnoszący się do czynników rozwoju życia zawodowego w kontekście aspektów geograficznych (surowce, gotowość populacji do pracy itp.)³.

Encyklopedia PWN⁴ pod hasłem „aktywność zawodowa” stosuje pewien zabieg charakterystyczny dla synonimu, przenosząc zakres treści na osoby aktywne zawodowo. R. Milewski w odniesieniu do aktywności zawodowej podaje, że odnosi się ona do tej części ludności (zasobów siły roboczej), która jest w wieku produkcyjnym, tzn. 18–64 lat dla mężczyzn i 18–59 lat dla kobiet⁵. „Grywalizacyjna” koncepcja aktywności zawodowej zrywa z podziałem na osoby aktywne i nieaktywne, gdyż aktywność zawodowa traktowana jest tutaj jak coś więcej niż tylko możliwość zarabiania pieniędzy. W tym ujęciu prezentowany jest konkretny profil osoby chętnie podejmującej nowe działania, wewnętrznie zmotywowanej i ukierunkowanej na realizację konkretnych celów⁶. W ramach współcześnie obserwowanej sytuacji na rynku pracy, uwarunkowanej, a może nawet zdeterminowanej demograficznie, aktywność zawodowa pracowników, szczególnie w grupie pracowników dojrzałych, zyskuje miejsce dla rozszerzenia istniejących już definicji.

Cykl życia pracownika

Rozwój pracownika opiera się m.in. na budowaniu jego motywacji, stanowiącej proces dwukierunkowy w relacji pracodawca/kierownictwo–pracownik. Aktywności podejmowane przez jednostkę czynną zawodowo pozwalają jej uczestniczyć w przeobrażaniu otaczającej ją rzeczywistości organizacyjnej. To z kolei gwarantuje jej, poza wskazaną aktywnością, możliwość uczestniczenia w procesach zmian i zaspokajania własnych potrzeb w sposób świadomy, dzięki czemu stanowi ona część otaczającego ją świata⁷.

³ A. Cybal-Michalska, *Młodość akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków 2013, s. 36–37.

⁴ <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/aktywnosc-zawodowa;3867110.html> (dostęp: 19.12.2019).

⁵ R. Milewski, *Elementarne zagadnienia ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 397.

⁶ <http://grywalizacja24.pl/aktywnosc-zawodowa/> (dostęp: 19.12.2019).

⁷ Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000, s. 94–95.

Wiek to istotna zmienna w obrębie cyklu życia zawodowego pracownika. Literatura przedmiotu odnosi się do etapów danego cyklu w następujący sposób:

Tabela 3.8.1.

Etapy cyklu życia zawodowego pracownika

Etap	Etapy powiązane	Zakres działań
Edukacja formalna – etap przed zatrudnieniem	Staże, praktyki – rozwijanie kompetencji zawodowych, społecznych, poznawanie realiów pracy, nabywanie pożądaných nawyków pracy, przygotowanie do zawodu lub pracy na stanowisku	Nabywanie wiedzy teoretycznej, pierwsze kwalifikacje formalne, opracowanie indywidualnych planów kariery przyszłego pracownika, diagnozowanie kompetencji społecznych
Pierwsza praca	(może stanowić etap przygotowawczy do pierwszej pracy lub pierwsza praca może być jego kontynuacją)	Poszerzanie wiedzy, zdobywanie umiejętności zawodowych, rozwijanie kompetencji społecznych w środowisku zawodowym, rozwój kompetencji społecznych w otoczeniu zadań zawodowych, nabywanie pożądaných nawyków pracy
Wczesny rozwój kariery	Zmiany w profilu zawodowym, przekwalifikowanie – przekwalifikowanie możliwe także na dalszych etapach rozwoju zawodowego, wynika np. z konieczności dostosowania się do zmian na rynku pracy, nowych możliwości zawodowych lub jest następstwem weryfikacji własnych potrzeb zawodowych pracownika	Intensywny rozwój zawodowy w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznej dotyczącej zawodu, stanowiska pracy, może być wynikiem poszukiwania nowych doświadczeń zawodowych w ramach np. dodatkowej pracy czy zmiany pracodawcy (realizowanie kariery zawodowej na poziomie awansu poziomego i pionowego)
Dalszy rozwój kariery		Rozwój w obrębie specjalizacji zawodowych: ekspert, konsultant, doradca itp.
Rozwój kariery pracownika dojrzałego	Przygotowanie do wycofania się z życia zawodowego – analiza własnych osiągnięć zawodowych, decyzje o rodzaju i zakresie aktywności przed i w okresie emerytalnym, przygotowanie mentalne pracownika do zmiany w życiu zawodowym	Wchodzenie w role: mentora, coacha – awans na poziomie struktury pionowej i poziomej organizacji, specjalizacje dziedzinowe, rozwój w obrębie potrzeby samorealizacji
Rozstanie z życiem zawodowym		Przejsie na emeryturę/rentę, całkowite wycofanie się z życia zawodowego lub zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin albo na zasadzie pracy dorywczej – w takiej sytuacji często następuje zmiana miejsca zatrudnienia czy stanowiska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Popieluch, *HR Business Partner*, WN PWN, Warszawa 2018, s. 60; dane z doradztwa, coachingów realizowanych przez Autorkę w MSP (12 mikro, 26 małych, 21 średnich) w latach 2010–2018 (woj. łódzkie, opolskie, dolnośląskie) dla grupy pracowników 50+.

Odnosząc się do analizy kariery pracownika w ujęciu kolejno, w sposób uporządkowany następujących po sobie etapów, zauważyć można, że stanowi ona odniesienie do modelu tradycyjnego. Obserwowana obecnie dynamika otoczenia pracy sygnalizuje nowy kontekst dla dyskusji w tym zakresie. Rozwój zawodowy pracownika powinien być skorelowany z jego indywidualnymi potrzebami na różnych etapach jego rozwoju zawodowego. Odniesie się tutaj można do wskazań J.C. Heddeshaimera w zakresie np. kształtowania kariery w sposób:

- indywidualny, oparty na świadomej refleksji podmiotu i planie działania,
- sytuacyjny, stanowiący konsekwencję adaptowania się do istniejących warunków⁸.

Rosnąca grupa potencjalnych pracowników w wieku powyżej 55. roku życia zwraca uwagę na konieczność weryfikacji działań skierowanych na rozwój zawodowy jednostki i uwzględnienie w tym zakresie istotnej, wydaje się, zmiennej, którą jest wiek. Jak wynika z danych GUS, w porównywalnych okresach liczba osób w przedziale poprodukcyjnym aktywnych zawodowo wykazuje tendencję wzrostową: II kwartał 2016 r. – 533 tys., 2017 r. – 657 tys., 2018 r. – 663 tys. i 2019 r. – 638 tys.⁹. Ponadto w podanej grupie respondentów (osoby w przedziale wieku poprodukcyjnym) zaznaczono także kategorię: „Pomagający bezpłatnie członkowie rodzin”, którzy stanowią dla podanego okresu: 2016 r. – 32 tys., 2017 r. – 37 tys., 2018 r. – 43 tys. i 2019 r. – 30 tys. Z wypowiedzi respondentów uzyskanych podczas wywiadów wynika, że aktywność zawodową wiążą oni ze swoją wysoką sprawnością kompetencyjną. Osoby te podczas wywiadów często podkreślały, że emerytura to etap w życiu tak osobistym, jak i zawodowym.

Planowanie aktywności zawodowej pracowników dojrzałych w kontekście zmian na rynku pracy

Zmiany demograficzne w otoczeniu prowadzonych przez współczesne organizacje działalności wykazują wysoki poziom dynamiki. Konsekwencją tego są różne obszary problemów jak: obserwowany proces starzenia się społeczeństwa, zmniejszanie dostępności pracowników – specjalistów, dezaktywizacja pracowników w sile wydajności zawodowej itp. Pojęcie starości, w kontekście przypisanych jednostkom charakterystyk, dla procesu wykazuje niehomogeny charakter¹⁰, ale zjawisko starości demograficznej ma cechy statyczne. Jej poziom mierzony jest procentowym udziałem osób starszych

⁸ E. Honorowska, *Rozwój zawodowy – podstawowe założenia*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 233.

⁹ *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-i-kwartał-2016-roku,4,20.html>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2017-roku,4,25.html>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2018-roku,4,30.html>; <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/badanie-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-folder-dla-rodzin-bioracych-udzial-w-badaniu-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-ii-kwartał-2019-r-,17,5.html>

¹⁰ Wiek jednostki i proces starzenia się, któremu ona podlega, opiera się na pomiarach w obrębie wieku metrykalnego (chronologicznego) odnoszącego się do liczby przeżytych przez daną osobę lat. W krajach rozwiniętych gospodarczo zauważa się wyraźną tendencję wydłużania wieku powiązaną z opóźnianiem zaburzeń w obrębie procesów poznawczych (związane jest to z wysokim standardem życia, który przekłada się na zdrowotną wydajność organizmu) – M. Awdziej, *Granice rynku „starszych konsumentów” w Europie – wiek chronologiczny a wiek kognitywny nabywców*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 1(354), s. 17–18. Z tym sprzężone

na tle ogólnej struktury społecznej (próg ustalono na poziomie 65 lub 60 lat). E. Rosset dla obliczenia współczynnika starości (*old-age rate*) przyjął obniżony do 60. roku życia próg. Zastosowanie podanych miar pozwala stwierdzić, że starość demograficzna dotyczy już jednej trzeciej światowej populacji, a prognozy wskazują na to, że najbliższe trzy dekady wykażą wskazaną tendencję dla 80% krajów¹¹. Ze względu na rejestrowane zwiększanie się współczynnika obciążeń osobami starszymi (*old-age dependency ratio*) dla rynku pracy istotne jest odpowiednie zagospodarowanie potencjału osób, które mimo uzyskania wieku emerytalnego zgłaszają chęć utrzymania aktywności zawodowej.

Według A. Poczowskiego: „...proces planowania, implementowania i monitorowania celów” w kontekście zasobów ludzkich organizacji odnosi się do działań związanych z zarządzaniem karierą pracowników tych organizacji¹². A zatem wskazane działania mogą realizować się na dwóch poziomach:

- organizacji – w obrębie założeń polityki personalnej,
- pracownika – w obrębie wyznaczonych przez siebie celów i w zakresie współdecydowania na poziomie organizacji o ich realizacji.

We współczesnym świecie świadomość potrzeby rozwoju nabiera dla potencjalnych pracowników wartości obligatoryjnej. Stanowi ona swoisty fundament dla aktywności człowieka, umożliwia nadążanie za zmianami, pozwala zachować wpływ jednostki na budowanie szeroko rozumianego dorobku¹³. Mając na uwadze uwarunkowania otoczenia działających obecnie organizacji, ważne jest, aby one także uczestniczyły w planowaniu rozwoju zawodowego i wspomagały aktywność zawodową pracowników ze szczególnym uwzględnieniem pracowników dojrzałych. Rozwój zawodowy, wpisując się również w rozwój osobisty, stanowi istotną składową ogólnego, także w ujęciu holistycznym, funkcjonowania człowieka. Wynika to również z tego, że działania pozazawodowe mogą wzbogacać posiadane kompetencje, umiejętności i wiedzę, z której może on korzystać w miejscu pracy¹⁴. W tym kontekście doświadczenie powiązane z wiekiem pracownika może się stać jego atutem przy odpowiednio zaplanowanych działaniach na poziomie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

są także kwestie wieku mentalnego odnoszące się do indywidualnego odbioru poczucia wieku przez jednostkę – wiek mentalny nie pokrywa się z biologicznym (poziom zużycia komórek) i metrykalnym.

¹¹ E. Trafiałek, *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016, s. 36–37.

¹² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, WN PWN, Warszawa 2016, s. 310.

¹³ K. Pujer, (*Samo*) *Rozwój w życiu człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje, w: Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, D. Becker-Pestka, J. Kołodziej, K. Pujer, Exante, Wrocław 2017, s. 35.

¹⁴ M. Kaczkowska-Serafińska, *Praca jako szansa rozwoju pracowników 65 plus w kontekście ich produktywności*, w: *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, G. Bartkowiak (red. nauk.), Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa 2016, s. 15.

Aktywność zawodowa i jej definiowanie przez pracowników dojrzałych

Zagadnienia aktywności zawodowej, w kontekście planowania kariery zawodowej pracowników, są nadal silnie powiązane z ustawowo określonymi przedziałami czasowymi dla wskazanej aktywności. Jej koniec, nie tylko dosłowny, ale i symboliczny, funkcjonuje w ramach mentalnych wzorców wielu osób. W grupie respondentów, z którymi przeprowadzono wywiady – siedem osób w przedziale wieku 58–65 lat (ogólna liczba osób w podanej grupie – 11K, 7M) i 11 w grupie 61–85 lat (ogólna liczba osób w podanej grupie – 12 K, 9 M) stwierdziło, że najbardziej stresującą chwilą w ich życiu był moment uświadomienia sobie, że: „jestem emerytem i co dalej”, „to niemożliwe, że to się stało”, „...co teraz będzie, co będzie ze mną...”, „...dlaczego to tak szybko minęło...”, „...muszę odejść i nikomu nie będę już potrzebny...”, „...co ja teraz będę robić...”. K. Biegańska zwraca uwagę, że okres między 55. a 60. rokiem życia to dla wielu osób nie jest już moment na tzw. przełomy. Jest to zaś czas oczekiwania na możliwości wykorzystania swoich osiągnięć¹⁵. Grupa 18 osób w przedziale 58–65 lat to kobiety i mężczyźni, którzy przeszli na emeryturę, a po jakimś czasie podjęli decyzję o zawieszeniu świadczenia i powrocie do pracy zawodowej. Trzy osoby wróciły do zawodu¹⁶, a nawet zostały zatrudnione na tych samych stanowiskach. Pozostałe przyznały, że czują się rozczarowane, bo mimo posiadania wysokich kwalifikacji w firmach proponowano im stanowiska dużo niższe od tych zajmowanych przed emeryturą, często w grupie pracowników fizycznych, porządkowych, przy produkcji itp. Siedem osób w konsekwencji podjęło decyzje o rozpoczęciu działalności gospodarczej, którą prowadzą do chwili obecnej, trzy wykonują prace zlecane jako eksperci w swojej dziedzinie zawodowej, jedna pracuje na podstawie umowę o pracę przy wynagrodzeniu minimalnym, a pozostałą część firma rozlicza na podstawie faktury w ramach umowy z osobą samozatrudnioną. Respondenci potwierdzili, że są zadowoleni z decyzji o ponownym podjęciu aktywności zawodowej, jednak podkreślali, iż była to ich własna inicjatywa i samodzielnie zdobywana wiedza, jak to zrobić.

Grupę 21 osób w przedziale wieku 61–85 lat stanowili respondenci, którzy mimo uzyskania uprawnień do świadczenia emerytalnego nadal pracują (we wskazanej grupie żadna z osób nie miała przerwy w związku z uzyskaniem uprawnień do w/w świadcze-

¹⁵ K. Biegańska, *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy – Innowacje – Projekty” 2016, nr 2(40), s. 36.

¹⁶ Wskazane osoby pracowały w placówkach kształcenia ogólnego – gimnazja – powrót do pracy wiązał się z objęciem stanowisk dyrektora, wicedyrektora w likwidowanych szkołach gimnazjalnych. Z osobami tymi skontaktował się sam pracodawca – poprzedni dyrektorzy przystąpili do konkursów na dyrektorów w szkołach ponadgimnazjalnych i w związku ze zmianami w systemie edukacji w Polsce objęli stanowiska dyrektorskie w nowych placówkach.

nia). Osiem osób (przedział 61–67 lat – 5 K, 3 M) nie wystąpiło o świadczenie emerytalne i nadal pracuje w pełnym wymiarze godzin. Pozostałych 13 osób (7 K, 5 M) po uzyskaniu świadczenia emerytalnego pracuje nadal w swoich zakładach pracy przy zmienionych warunkach pracy – zmianie uległ wymiar czasu zatrudnienia lub forma. Osoby te podały, że warunki zatrudnienia po przejściu na emeryturę zostały z nimi ustalone wcześniej. Zwrócić należy uwagę, iż wskazane osoby zatrudnione są w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach. Respondenci przyznali, że mają umiejętności, wiedzę, a często uprawnienia, które dla danych organizacji są niezbędne. Znalezienie specjalistów z ich profilem kompetencyjnym mogłoby być trudne przy oferowanych przez ich pracodawców wysokościach wynagrodzeń.

Podczas przeprowadzonych w latach 2017–2019 wywiadów swobodnych i autobiograficznych na podstawie listy dyspozycji badani potwierdzili, że na poziomie organizacji nie spotkali się w swojej praktyce zawodowej z działaniami przygotowującymi pracownika do aktywności zawodowej w kontekście różnych okresów życia i etapów kariery zawodowej. W fazie dojrzałości zawodowej sami nie zastanawiali się nad swoją przyszłością i aktywnością podczas emerytury. A zatem jako pracownicy dojrzałych nie podejmowali doskonalenia w tym kierunku. Ich rozwój zawodowy nastawiony był na bieżące potrzeby i aspiracje.

Podsumowanie

Aktywność zawodowa pracowników stanowi szerokie spektrum możliwych do podjęcia działań tak przez samego pracownika, jak i na poziomie organizacji. Określając zarządzanie karierą jako proces, E. Kuczmera-Ludwicyńska wskazuje na cztery jego płaszczyzny:

- a) definiowanie ścieżek kariery,
- b) planowanie karier w nawiązaniu do możliwości i oczekiwań pracownika oraz potrzeb kadrowych organizacji,
- c) szeroko rozumiana pomoc w rozwoju zawodowym,
- d) doradztwo nastawione na rozwiązywanie indywidualnych problemów¹⁷.

Definiowanie pojęć w obrębie zarządzania karierą zawodową pracowników oraz budowania podstaw dla filozofii utrzymania aktywności zawodowej należy w każdej z podanych płaszczyzn rozszerzyć o kwestie i działania kierowane do różnych grup

¹⁷ E. Krause, *W kierunku całościowego doradztwa kariery*, w: *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2017, s. 271–272.

pracowników z konkretnym wskazaniem na grupy wiekowe, w tym pracowników dojrzałych. Biorąc pod uwagę aktualną sytuację na rynku pracy (m.in. zgłaszane przez pracodawców niedobory pracowników w obrębie wielu specjalności) i obserwowane zjawiska demograficzne (zauważalne wydłużenie życia człowieka i w konsekwencji zgłaszana przez samych pracowników możliwość i potrzeba wydłużenia ich aktywności zawodowej), istotne jest zweryfikowanie definicji kariery zawodowej w relacji do czasu realnie możliwej do utrzymania aktywności zawodowej pracownika.

Pracownicy dojrzałi stanowią znaczącą grupę osób na tle całej populacji aktywnych zawodowo. T. Oleksyn zwraca uwagę na to, że pełny cykl życia zawodowego jednostki pracującej, który średnio trwa ok. 40 lat, jest nawet dwukrotnie dłuższy niż średni czas działalności dużej firmy, a siedmiokrotnie – małej¹⁸. Przewiduje się, że życie zawodowe pracownika przedłuży się do co najmniej 50 lat. W tym czasie przejdzie on przez pięć 10-letnich okresów kariery specjalistycznej¹⁹. A zatem koncepcja *lifelong learning* w kontekście planowania i rozwoju kariery zawodowej pracowników już w najbliższej przyszłości nabiera zupełnie innego wymiaru.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w związku z budowaniem ścieżek kariery i wspomaganiem rozwoju pracowników wymaga elastycznego i zindywidualizowanego podejścia do każdego pracownika. Kolejne etapy w karierze pracowników nieuchronnie zbliżają ich do przedziału wieku pracownika dojrzałego. Zmienność otoczenia pracy wymaga koncentracji na kluczowych dla danej osoby kwestiach rozwoju zawodowego. Tylko uświadomiona na poziomie organizacji i jednostki potrzeba permanentnego doskonalenia zawodowego pozwoli zachować pracownikom swoją konkurencyjność. W przypadku pracowników dojrzałych ich aktywność połączona z doświadczeniem stworzy zupełnie nowe dla danego etapu rozwoju zawodowego możliwości. Niepokoi fakt, że obecnie na poziomie organizacji zaspokajane są głównie bieżące potrzeby kadrowe. Rekrutacja determinowana wiekiem pracownika ma podłoże reaktywne i stanowi ewidentny wynik braku pracowników²⁰. Konsekwencją tego jest częste poszukiwanie w grupie osób dojrzałych pracowników pomocniczych. Faktem jest, że nasze życie jest dłuższe. Ta sytuacja wpłynie tak na realizowane modele biznesowe, jak i koszty m.in. emerytur. Pracownicy będą musieli uczyć się nowych umiejętności, także w okresie dojrzałości zawodowej, by pracować dłużej.

¹⁸ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 262.

¹⁹ P. Whybrow, A. Jones, *The Changing Face of Work. Considering Business Models and the Employment Market*, w: *Challenging Future Practice Possibilities*, J. Higgs, S. Cork, D. Horsfall, Koninklijke Brill NV, Leiden 2019, s. 54.

²⁰ I. Kołodziejczyk-Olczyk, *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 33.

Bibliografia

- Aktywność zawodowa, <http://grywalizacja24.pl/aktywnosc-zawodowa/>
- Awdziej M., *Granice rynku „starszych konsumentów” w Europie – wiek chronologiczny a wiek kognitywny nabywców*, „Handel Wewnętrzny” 2015, nr 1(354), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.
- Biegańska K., *Przełom w karierze zawodowej i jego uwarunkowania*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy – Innowacje – Projekty” 2016, nr 2(40).
- Cybal-Michalska A., *Młodość akademicka a kariera zawodowa*, Impuls, Kraków 2013.
- Furmańska-Maruszak A., *Przemiany demograficzne a aktywność zawodowa ludności w Polsce*, „Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2014, nr 167, *Polityka społeczna wobec przemian demograficznych*, Katowice 2014.
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/aktywnosc-zawodowa;3867110.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2016*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2016roku,4,21.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2017*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2017-roku,4,2.5.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2018*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/aktywnosc-ekonomiczna-ludnosci-polski-ii-kwartał-2018-roku,4,3.0.html>
- Główny Urząd Statystyczny, *Aktywność zawodowa ludności Polski – II kwartał 2019*, Warszawa 2016, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-bezrobotni-bierni-zawodowo-wg-bael/badanie-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-folder-dla-rodzin-bioracych-udzial-w-badaniu-aktywnosci-ekonomicznej-ludnosci-ii-kwartał-2019-r,17,5.html>
- Honorowska E., *Rozwój zawodowy – podstawowe założenia*, w: *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), Wydawnictwo AE, Wrocław 2001.
- Kaczkowska-Serafińska M., *Praca jako szansa rozwoju pracowników 65 plus w kontekście ich produktywności*, w: *Pracownicy 65 plus – perspektywa pracowników i pracodawców. Korzyści i zagrożenia, postawy i dobre praktyki w ich zatrudnianiu*, G. Bartkowiak (red. nauk.), Akademia Finansów i Biznesu Vistula, Warszawa 2016.
- Krause E., *W kierunku całościowego doradztwa kariery*, w: *Wokół podstawowych zagadnień pedagogiki pracy*, R. Gerlach, R. Tomaszewska-Lipiec (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2017.
- Kołodziejczyk-Olczyk I., *Praktyki zarządzania międzypokoleniowego w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5.
- Milewski R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, WN PWN, Warszawa 2017.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, WN PWN, Warszawa 2016.
- Popieluch K., *HR Business Partner*, WN PWN, Warszawa 2018.
- Pujer K., *(Samo) Rozwój w życiu człowieka w sferze osobistej i zawodowej. Wybrane koncepcje*, w: *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii i praktyki*, D. Becker-Pestka D., J. Kołodziej, K. Pujer, Exante, Wrocław 2017.

- Trafiałek E., *Innowacyjna polityka senioralna XXI wieku. Między ageizmem, bezpieczeństwem socjalnym i active ageing*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2016.
- Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000.
- Wiatrowski Z., *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – Państwowego Instytutu Badawczego, Bydgoszcz 2009.
- Whybrow P, Jones A., *The Changing Face of Work. Considering Business Models and the Employment Market*, w: *Challenging Future Practice Possibilities*, J. Higgs, S. Cork, D. Horsfall, Koninklijke Brill NV, Leiden 2019.

3.9

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Marta Juchnowicz*

Hanna Kinowska**

Różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz kryteriach oceny wynagrodzenia

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza generacyjnego zróżnicowania poziomu zaangażowania oraz wpływu czynników oceny wynagrodzenia. Podstawę wnioskowania stanowią studia literaturowe oraz własne badania empiryczne. Eksploracja różnic generacyjnych przeprowadzona została na podstawie badań CAWI wykonanych w 2019 r. na próbie 1140 pracujących Polaków. Wyniki badań empirycznych posłużyły do zidentyfikowania podobieństw i różnic w ocenie badanych konstruktów. Wnioski z przeprowadzonych analiz zawierają kierunki dalszych badań nad zaangażowaniem i oceną wynagrodzenia.

Słowa kluczowe: zaangażowanie pracowników, kryteria oceny wynagrodzenia, relatywna wysokość wynagrodzenia, transparentność zasad wynagradzania, dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie

* Collegium Mazovia Innowacyjna Szkoła Wyższa, ORCID: 0000-0002-7506-5576

** Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-7936-9737

Generational Differences in Engagement Levels and Criteria of Remuneration Assessment

Abstract

The aim of the article is to analyze the generational differentiation of the level of engagement and the influence of the remuneration assessment factors. The basis for conclusions is literature studies and own empirical research. Exploration of generational differences was carried out on the basis of CAWI research, conducted in 2019, on a sample of 1140 working Poles. The results of empirical studies were used to identify similarities and differences in the assessment of the studied constructions. Conclusions from the conducted analyses include directions for further research on engagement and evaluation of remuneration.

Keywords: employee engagement, factors of remuneration evaluation, relative remuneration, transparency of remuneration rules, care of superior for proper remuneration

Wprowadzenie

Studia literatury z różnych dyscyplin nauki, w tym nauk o zarządzaniu i jakości, wskazują na duże zainteresowanie zarządzaniem różnorodnością generacyjną pracowników. Nie znajduje to potwierdzenia w realiach polskich firm. Z badań wynika, że 95% organizacji, bez względu na ich wielkość, nie monitoruje i nie ewaluje działań z zakresu zarządzania różnorodnością pokoleniową¹. Zarówno analiza teoretyczna, jak i struktura praktyk zorientowanych na różnorodność wiekową świadczą o istnieniu luki badawczej w zakresie kształtowania zaangażowania oraz oceny wynagrodzeń przez pracowników reprezentujących różne pokolenia. Jak stwierdza J.M. Moczydłowska, „mimo bogatej literatury przedmiotu problem różnorodności pokoleniowej jest wciąż otwarty”². Poza tym, na podstawie studiów literatury przedmiotu, można stwierdzić istnienie dysonansu poznawczego na temat różnic pokoleniowych w poglądach i postawach pracowników. Realne różnice międzygeneracyjne są mniejsze, niż wskazuje na to analiza literatury przedmiotu³.

W związku z tym przedmiotem rozważań w niniejszym rozdziale jest zróżnicowanie generacyjne poziomu zaangażowania oraz wpływu czynników determinujących ocenę

¹ J.M. Moczydłowska, *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018, s. 179.

² *Ibidem*, s. 11.

³ I. Mendryk, *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 190.

wynagrodzenia. Na potrzeby opracowania Autorki przyjęły określenie „różnice generacyjne” jako równoznaczne z określeniem „pracownicy w różnym wieku”. By uniknąć sporów o datowanie i stereotypów związanych z klasyczną charakterystyką generacji w literaturze przedmiotu⁴, w badaniu zastosowano podział badanych według wieku na pięć autorskich kategorii. Do analizy oceny wynagrodzenia zaproponowano trzy kryteria szczegółowe: relatywna wysokość wynagrodzenia, transparentność zasad wynagrodzenia, dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie.

Przesłanki teoretyczne

Pojęcie zaangażowania pracowników nie jest konstruktem homogenicznym, co powoduje niejednołite rozumienie i odmienne konceptualizacje⁵. W ostatnich kilku latach znajduje się ono w obszarze zainteresowania wielu badaczy i analizach literaturowych, dlatego Autorki rezygnują z rozwijania dyskursu terminologicznego w tej kwestii. Na potrzeby realizowanego projektu badawczego, którego fragment prezentowany jest w niniejszym opracowaniu, Autorki przyjęły, że zaangażowanie pracownika to szczególnie postawa w pracy, przejawiająca się ponadprzeciętną gotowością do działania, pasją działania, identyfikacją oraz chęcią pozostania w organizacji⁶. Relacje komponentów zaangażowania z oceną wynagrodzenia zostały pozytywnie zweryfikowane w innych etapach projektu badawczego. Współczynniki korelacji Pearsona wynoszą od $r = 0,16$, $p < 0,01$ dla gotowości do podejmowania dodatkowych zadań do $r = 0,27$, $p < 0,01$ dla poczucia dumy z pracy⁷.

Oryginalną propozycją, przedstawioną w niniejszym rozdziale, jest koncepcja wielokryteriowej oceny wynagrodzenia w opinii pracowników. Przesłanek teoretycznych dostarcza teoria sprawiedliwości organizacyjnej, która zajmuje się badaniem subiektywnego poczucia sprawiedliwości, wynikającego z oceny jakości transakcji i relacji między osobami oraz grupami, zachodzącymi w ramach organizacji⁸. Współcześni badacze stwierdzają wielowymiarowość zjawiska sprawiedliwości w kontekście funkcjonowania

⁴ B. Hysa, *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 97, s. 387; M.R. Jabłońska, K. Billewicz, *Pokolenie przełomu w Web 2.0.*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Socjologicza” 2016, nr 56, s. 86.

⁵ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 54–66; A. Wziątek-Staśko, I. Michalik, *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 1, s. 12–18.

⁶ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.

⁷ M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3, s. 199–209, DOI: 10.18276/sip.2018.52/3–19.

⁸ M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.

organizacji i rozwijają podejście integracyjne do jego analizy⁹. Historycznie badacze wyróżniali kolejne aspekty, prowadząc w rezultacie do stworzenia czteroczynnikowego modelu sprawiedliwości organizacyjnej¹⁰. Według podejścia wieloczynnikowego ocena jakości transakcji i relacji w miejscu pracy obejmuje:

- dystrybucję, dotyczącą porównań pomiędzy inwestycjami w uczestnictwo w organizacji (wkład pracy oraz ponoszone koszty) a uzyskiwanymi za uczestnictwo kompleksowymi wynagrodzeniami,
- procedury związane z oceną procesu podejmowania decyzji w organizacji,
- jakość relacji społecznych w środowisku pracy,
- dostępność informacji oraz wyjaśnień powodów podejmowanych decyzji.

Na podstawie powyższej koncepcji Autorki proponują rozszerzony zestaw kryteriów oceny wynagrodzeń. Podejście tradycyjne do oceny wynagrodzeń, oparte na teorii S. Adamsa, ograniczało się wyłącznie do aspektów dystrybucyjnych¹¹.

Metodyka badania

Celem badań ilościowych była analiza poziomu zaangażowania oraz eksploracja czynników wpływających na postrzeganie wynagrodzeń przez pracowników i menedżerów w różnym wieku¹². Dane zostały zebrane w 2019 roku. Badanie przeprowadzono na próbie aktywnych zawodowo Polaków, pracujących w firmach zatrudniających 50–500 pracowników (N = 1140), metodą CAWI. Błąd statystyczny z próby wynosił 3,6%. Reprezentatywność próby została osiągnięta przy pomocy doboru schematem losowym. Osoby w wieku poniżej 25 lat stanowiły 4% próby, powyżej 60 lat 6%, w przedziałach 25–34 lata, 35–44 lata oraz 45–59 lat znalazło się po 30% ankietowanych. Z uwagi na niską reprezentację najmłodszych (poniżej 25 lat) i najstarszych pracowników (powyżej 60 lat) nie zostali oni uwzględnieni w dalszych analizach. Szczegółowa charakterystyka próby badawczej przedstawiona jest w tabeli 3.9.1.

Badanie składało się z 31 pytań dotyczących opinii pracowników o wielu aspektach wynagradzania. Respondenci oceniali stwierdzenia na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam” i 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

⁹ R. Folger, R. Cropanzano, *Fairness Theory: Justice as Accountability*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 1–55.

¹⁰ M. Macko, *Poczucie sprawiedliwości...*, op.cit.; M. Wnuk, *Polska wersja Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 45(3), s. 37–54.

¹¹ S. Adams, *Inequity in Social Exchange*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York 1965, s. 267–299.

¹² Badania zostały przeprowadzone w ramach grantu nr 2016/21/B/HS4/02992 pt. „Sprawiedliwość wynagradzania”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Na potrzeby niniejszego opracowania przeanalizowane zostały różnice generacyjne w poziomie zaangażowania oraz wpływie czynników związanych z oceną wynagradzania na zaangażowanie.

Tabela 3.9.1.

Struktura próby badawczej (w %)

Płeć	Kobieta	50
	Mężczyzna	50
Wiek	Poniżej 25 lat	4
	26–34 lata	30
	35–44 lata	30
	45–59 lat	30
	Powyżej 60 lat	6
Wykształcenie	Podstawowe	1
	Zasadnicze zawodowe	7
	Średnie	36
	Wyższe	56
Forma zatrudnienia	Umowa o pracę	94
	Umowa cywilnoprawna	5
	Działalność gospodarcza	1
Sektor	Sektor publiczny	32
	Przedsiębiorstwo prywatne	58
	Fundacje, stowarzyszenia itp.	3
	Nie wiem/trudno powiedzieć	7
Wielkość firmy	50–249 osób zatrudnionych	71
	250–500 osób zatrudnionych	29
Wielkość miejscowości	Wieś	10
	Miasto do 20 tys. mieszkańców	12
	20–49 tys. mieszkańców	15
	50–99 tys. mieszkańców	14
	100–199 tys. mieszkańców	13
	200–500 tys. mieszkańców	17
	Powyżej 500 tys. mieszkańców	20

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie przeprowadzonej analizy sformułowane zostały następujące hipotezy:

H1: *Istnieje różnica w poziomie zaangażowania w zależności od wieku pracowników.*

H2: *Ocena relatywnej wysokości wynagrodzenia wpływa na zaangażowanie pracowników.*

H3: *Transparentność zasad wynagradzania wpływa na zaangażowanie pracowników.*

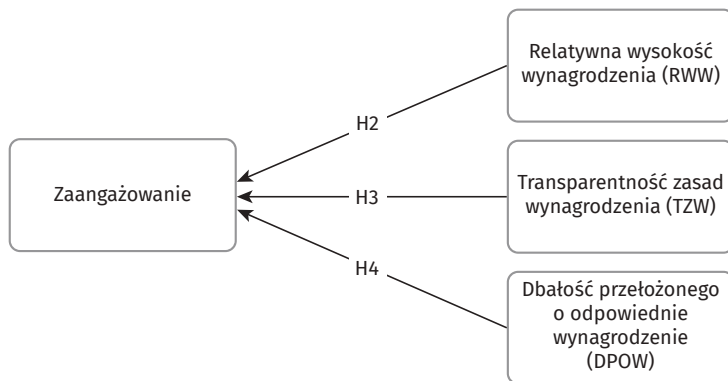
H4: *Dbłość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie wpływa na zaangażowanie pracowników.*

H5: *Czynniki oceny wynagrodzenia wpływające na zaangażowanie są zróżnicowane w zależności od wieku pracowników.*

Hipotetyczne zależności między zmiennymi: zaangażowanie i czynnikami oceny wynagrodzenia obejmującymi: relatywną wysokość, transparentność zasad i dbłość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie przedstawione są na rysunku 3.9.1.

Rysunek 3.9.1.

Hipotetyczny model badanych zależności między zaangażowaniem i czynnikami oceny wynagrodzenia



Źródło: opracowanie własne.

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono analizy korelacji oraz regresji zawarte w pakiecie SPSS (wersja 25).

Pomiar zmiennych przeprowadzony został w następujący sposób:

- zaangażowanie – wykorzystano adaptację stwierdzeń pochodzących z kwestionariusza diagnozy zaangażowania M. Juchnowicz¹⁵. Obejmuje on deklaracje dotyczące: odczuwania dumy i satysfakcji z pracy, chęci dzielenia się wiedzą i podejmowania dodatkowych obowiązków, przekonania o dawaniu z siebie wszystkiego oraz gotowości do zgłaszania poprawy sposobów działania. Rzetelność narzędzia oceniona została na poziomie alfa Cronbacha = 0,74,

¹⁵ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

- relatywna wysokość wynagrodzenia (RWW) – zmienną zdiagnozowano za pomocą dwóch itemów, w nawiązaniu do teorii sprawiedliwości S. Adamsa¹⁴. Zgodnie z nią pracownicy porównują swój wysiłek ze staraniami innych. Na podstawie wyniku formułują ocenę sprawiedliwości. Jeśli pracownik wkłada więcej wysiłku niż osoba referencyjna, ale nie otrzymuje proporcjonalnie wyższej nagrody, traktuje brak równowagi jako niesprawiedliwy. Badane stwierdzenia obejmowały przekonanie, że inni, wykonujący podobną pracę, są analogicznie wynagradzani, a także wynagrodzenie osób wykonujących inne prace jest odpowiednio różne. Współczynnik rzetelności wynosił alfa Cronbacha = 0,56,
- transparentność zasad wynagrodzenia (TZW) – zdiagnozowana została za pomocą dwóch itemów, opracowanych na podstawie założeń teorii sprawiedliwości proceduralnej¹⁵. Zgodnie z tą teorią prawdopodobieństwo zaakceptowania wyniku rośnie, gdy strony uznają przeprowadzony proces za sprawiedliwy i bezstronny. Stwierdzenia obejmowały ocenę jawności i znajomości zasad wynagradzania przez pracownika. Rzetelność oceniona na poziomie alfa Cronbacha = 0,65,
- dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie (DPOW) – zmierzona została przez dwa itemy, opracowane na podstawie koncepcji sprawiedliwości interakcyjnej¹⁶. Dotyczy ona wpływu na ocenę sprawiedliwości ilości i jakości przekazywanych informacji oraz relacji międzyludzkich. Badane stwierdzenia obejmowały przekonania o dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenia oraz właściwym tłumaczeniu przez niego zasad wynagradzania. Współczynnik rzetelności wyniósł alfa Cronbacha = 0,73.

Wyniki badań własnych, dotyczących różnic generacyjnych w poziomie zaangażowania i ocenie wynagrodzenia

W celu określenia związku między wiekiem pracowników i zaangażowaniem obliczony został współczynnik korelacji rho Spearmana między zmienną „zaangażowanie” i daną metryczkową „wiek”. Na jego podstawie można stwierdzić istnienie statystycznie istotnego związku o słabej sile: $r = 0,075$, $p < 0,05$. Potwierdzona została hipoteza H1 dotycząca istnienia zróżnicowania poziomu zaangażowania w zależności od wieku. Najbardziej zaangażowaną generacją są pracownicy w wieku 45–60 lat. Poziom zaangażowania osób w wieku 25–34 lata i 35–44 lata jest zbliżony.

¹⁴ S. Adams, *op.cit.*

¹⁵ J. Thibaut, L. Walker, *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale 1975.

¹⁶ R.J. Bies, *Interactional in (justice): The Sacred and the Profane*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 89–118.

W celu identyfikacji szczegółów różnic przeprowadzona została analiza częstości odpowiedzi na pytania diagnozujące zaangażowanie pracowników w trzech wyróżnionych kategoriach wiekowych (tabela 3.9.2).

Tabela 3.9.2.

Odpowiedzi na pytania diagnozujące zaangażowanie pracowników (w %)

Pytanie	Wiek	Zdecydowanie się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się zgadzam	Zdecydowanie się zgadzam	NIE (łącznie zdecydowanie i raczej)	TAK (łącznie zdecydowanie i raczej)
Jestem dumny/a z wykonywanej pracy	25–34	5	9	34	42	9	14	51
	35–44	4	12	28	40	15	17	55
	45–60	5	9	28	40	17	14	57
Moja praca daje mi satysfakcję	25–34	6	10	26	46	12	16	58
	35–44	6	11	24	44	15	17	59
	45–60	6	7	24	48	15	13	63
W pracy chętnie dzielę się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami	25–34	3	5	12	54	26	7	80
	35–44	2	4	15	52	28	6	80
	45–60	2	3	11	53	31	5	84
Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań poza obowiązkowymi	25–34	5	8	25	47	15	13	62
	35–44	4	12	22	45	17	16	62
	45–60	3	8	21	50	18	11	68
W pracy zgłaszam propozycje poprawy sposobów działania	25–34	4	12	23	44	17	16	61
	35–44	4	13	23	45	16	17	60
	45–60	2	11	21	50	16	13	67
Każdego dnia w pracy daję z siebie wszystko	25–34	3	7	19	49	22	10	71
	35–44	2	8	20	47	23	10	70
	45–60	1	6	19	52	21	8	73

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych badań wynika, że jednocześnie najwięcej pozytywnych odpowiedzi i najmniej negatywnych na wszystkie pytania diagnozujące zaangażowanie udzielili ankietowani w wieku 45–60 lat. W każdym przedziale wiekowym najniżej zostało ocenione pytanie o odczuwaną dumę z pracy, a najwyżej – o gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem.

Rodzaj zależności między zaangażowaniem i czynnikami oceny wynagrodzenia (relatywnej wysokości, transparentności zasad i dbałości przełożonego) dla wyróżnio-

nych grup wiekowych został ustalony za pomocą analizy regresji. Zmienną objaśnianą stanowiło zaangażowanie, zmienne objaśniające to: relatywna wysokość wynagrodzenia, transparentność zasad wynagradzania i dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenia. Wyniki zaprezentowane są w tabeli 3.9.3.

Tabela 3.9.3.
Wyniki analizy regresji

Predyktory	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	Istotność
	β	Błąd standardowy	Beta		
Wiek 25–34 lata					
Stała	15,975	0,785		20,342	0,000
RWW	0,150	0,135	0,066	1,111	0,267
TZW	0,232	0,111	0,126	2,088	0,038
DPOW	0,594	0,126	0,304	4,720	0,000
$R^2 = 0,178$; $\Delta R^2 = 0,185$; $F(3, 342) = 25,853^*$					
Wiek 35–44 lata					
Stała	16,902	0,791		21,375	0,000
RWW	0,305	0,141	0,142	2,168	0,031
TZW	0,248	0,115	0,128	2,154	0,032
DPOW	0,290	0,120	0,156	2,420	0,016
$R^2 = 0,112$; $\Delta R^2 = 0,120$; $F(3, 333) = 15,131^*$					
Wiek 45–60 lat					
Stała	19,418	0,746		26,014	0,000
RWW	-0,101	0,132	-0,048	-0,764	0,445
TZW	0,375	0,105	0,219	3,580	0,000
DPOW	0,259	0,121	0,141	2,139	0,033
$R^2 = 0,077$; $\Delta R^2 = 0,085$; $F(3, 37) = 10,481^*$					

* $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Analiza regresji wskazuje, że badane czynniki wyjaśniają część zmienności zaangażowania pracowników. Ocena wynagrodzenia wyjaśniła 18% zmienności zaangażowania pracowników w wieku 25–34 lata, 11% – w wieku 35–44 lata oraz 8% – w wieku 45–60 lat. Uzyskane wyniki współczynników R^2 można uznać za satysfakcjonujące, ponieważ skuteczne zarządzanie wymaga wpływania na aktywność zawodową pracowników poprzez odpowiednią kombinację instrumentów finansowych i pozafinansowych¹⁷.

¹⁷ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, op.cit.

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że wiek różnicuje czynniki oceny wynagrodzenia wpływające na zaangażowanie. W przypadku najmłodszej i najstarszej generacji z uwagi na brak istotności statystycznej nie została potwierdzona hipoteza H2, dotycząca wpływu relatywnej oceny wysokości wynagrodzenia na zaangażowanie. Ma ona znaczenie jedynie w grupie wiekowej 34–44 lata.

Hipotezy H3 i H4, czyli wpływ na zaangażowanie: transparentności zasad wynagradzania i dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie, uzyskały wsparcie empiryczne, pozwalające je potwierdzić dla wszystkich grup wiekowych. W przypadku pracowników w wieku 25–34 lata oraz 45–60 lat na zaangażowanie wpływają transparentność zasad i dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Osoby w wieku 35–44 lata poza powyższymi czynnikami wiążą zaangażowanie również z relatywną oceną wysokości wynagrodzenia. Wyniki badań wskazują na różnice w czynnikach oceny wynagrodzenia w zależności od grupy wiekowej, czyli potwierdzają hipotezę H5.

Dyskusja wyników

Przeprowadzone badanie dotyczące zróżnicowania generacyjnego poziomu zaangażowania oraz kryteriów oceny wynagrodzenia wskazuje na wzajemną relację badanych konstruktów oraz moc predykcyjną w zakresie zaangażowania.

Analiza zróżnicowania poziomu zaangażowania wykazała jego wzrost wraz z wiekiem pracowników, co potwierdza hipotezę 1. Wniosek nawiązuje do wyników obecnych w literaturze¹⁸. Z badań M. Juchnowicz¹⁹ wynika, że mediany poziomu zaangażowania pracowników w wieku 26–35 i 36–45 lat są zbliżone. Istotnie wyższa jest mediana zaangażowania pracowników w wieku 46–55 lat. Z kolei D. Lewicka w 2019 r.²⁰ wyróżniła w badaniach trzy grupy wiekowe: do 36 lat (pokolenie Y), 37–52 lata (pokolenie X) i powyżej 52 lat (*baby boomers*). W przeprowadzonych przez tę autorkę badaniach najmłodsza grupa deklaruje przeciętnie najniższy poziom zaangażowania i najstarsza najwyższy.

Studia literaturowe wskazują, że stosunkowo niskie R^2 (18%, 11%, 8%) jest cechą charakterystyczną modeli obejmujących wybrane czynniki kształtujące zaangażowanie²¹. Świadczy o tym fakt, że oprócz badanych zmiennych istnieją inne, niebrane pod uwagę w opisywanym badaniu, które wpływają na tę postawę. Budowanie

¹⁸ *Ibidem*; D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

¹⁹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie...*, *op.cit.*

²⁰ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

²¹ np. D. Lewicka, A. Rakowska, *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 102–115.

zaangażowania wymaga kompleksowego oddziaływania. Wiąże się z inspirowaniem pracowników i wyznaczaniem celów korzystnych dla obu stron. Zarządzanie przez zaangażowanie oznacza partnerstwo stron oraz stworzenie warunków, w których praca będzie wyznawaniem i źródłem satysfakcji, a pracownicy będą mieli świadomość, że ich wkład ma znaczenie dla organizacji. Skuteczne zarządzanie przez zaangażowanie wymaga indywidualizacji rozwiązań motywacyjnych w ramach kompleksowego instrumentarium. Jedną z wielu jego składowych stanowi wynagrodzenie za pracę²². Przeprowadzone badanie koncentrowało się wyłącznie na ocenie wynagrodzenia i nie uwzględniało innych czynników. W tym kontekście nie byłoby zasadne oczekiwanie, że model – uzależniający zaangażowanie tylko od oceny wynagrodzenia – wyjaśni znaczną część jego zróżnicowania.

W literaturze przedmiotu istnieje konsensus dotyczący roli wynagradzania w kształtowaniu zaangażowania. Mimo tego brakuje modeli opisujących zależności między tymi konstruktami. D. Lewicka²³ w badaniach związków zarządzania kapitałem ludzkim z zaangażowaniem uwzględniła ocenę satysfakcji z wynagrodzenia na podstawie porównania ze współpracownikami, ale tylko na próbie informatyków i w analizie przypadku wybranej firmy. Wynagrodzenia nie zostały ujęte w badaniach na próbie ogólnopolskiej. W przypadku informatyków słaby, ale istotny statystycznie, związek oceny wynagrodzenia z zaangażowaniem występował jedynie dla jednego z jego aspektów – przywiązania trwania ($r = 0,194$, $p < 0,01$). Silniejszy i obejmujący dwa wymiary (przywiązanie afektywne: $r = 0,392$, $p < 0,01$ i przywiązanie trwania: $r = 0,445$, $p < 0,001$) związek łączył zaangażowanie z satysfakcją z wynagrodzeń w analizie przypadku wybranej firmy. Niedostatek badań obejmujących szczegółowe kryteria oceny wynagrodzenia skutkuje niedostępnością narzędzi badawczych i pomijaniem tej zmiennej w kompleksowych modelach. Analizy przeprowadzone przez Autorki wskazują na wielowymiarowość oceny wynagrodzenia. Dla wszystkich badanych grup wiekowych potwierdzone zostały hipotezy dotyczące wpływu na zaangażowanie transparentności zasad (H3) i dbałości przełożonego o odpowiednie wynagrodzenia (H4). Na podstawie wyników można stwierdzić, że ocena relatywnej wysokości wynagrodzenia ma stosunkowo najmniejsze znaczenie (hipoteza H2 potwierdzona została tylko dla jednej grupy wiekowej 35–44 lata). Oznacza to, że w dalszych badaniach nad czynnikami wpływającymi na zaangażowanie należałoby uwzględnić pozostałe aspekty oceny wynagrodzenia, jak transparentność zasad czy dbałość przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Istotna rola przełożonego w kształtowaniu oceny wynagrodzenia potwierdza konkluzje z badań dotyczących sprawiedliwości wynagradzania. Wynika z nich, że jedynym sta-

²² M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa...*, *op.cit.*

²³ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

łym aspektem oceny, niezależnym od poziomu wynagrodzenia, jest postrzeżenie przez pracowników starań przełożonego, aby wynagrodzenie było właściwe²⁴.

Wyniki przeprowadzonych przez Autorki badań nawiązują do postulowanej w literaturze koncepcji wielowymiarowej oceny wynagrodzenia obejmującej: porównanie wkładu i korzyści z pracy, sprawiedliwość procedur, jakość relacji społecznych, transparentność komunikacji oraz etyczne standardy karania²⁵. Potwierdzenie hipotezy H5 wskazuje na zróżnicowanie czynników oceny wpływających na zaangażowanie w zależności od wieku pracowników. W każdej z badanych grup wiekowych zaangażowanie związane było z transparentnością zasad i dbałością przełożonego o odpowiednie wynagrodzenie. Dodatkowo w przypadku pracowników w wieku 35–44 lata zależało również od oceny relatywnej wysokości wynagrodzenia.

Podsumowanie

Rezultat badań przeprowadzonych przez Autorki potwierdza wiedzę dotyczącą wzrostu zaangażowania wraz z wiekiem i najwyższy poziom zaangażowania pracowników w wieku powyżej 45 lat.

Różnice w poziomie wyjaśnienia zmienności zaangażowania między badanymi grupami wiekowymi poszerzają wiedzę dotyczącą specyfiki wpływu oceny wynagradzania na zaangażowanie u przedstawicieli kolejnych generacji. Wskazują, że wraz z wiekiem rośnie znaczenie – dla zaangażowania – innych aspektów niż wynagrodzenie. Wyniki badań potwierdzają zasadność wyjaśniania zaangażowania najbardziej doświadczonych pracowników za pomocą kompleksowych modeli obejmujących zróżnicowane czynniki.

Oryginalnym rezultatem badań są wyniki dotyczące kryteriów oceny wynagrodzenia, które wskazują na kluczowe znaczenie dbałości przełożonego i transparentności zasad. Ocena relatywnej wysokości, traktowana w badaniach nad zaangażowaniem jako kluczowy i jedyny aspekt oceny wynagrodzenia²⁶, ma znaczenie tylko w jednej grupie wiekowej. Oznacza to, że w przypadku najmłodszej i najstarszej generacji mniejsze znaczenie mają dowody na równość wynagrodzeń za podobną pracę oraz na właściwe różnicowanie poziomów płac za odmienne zadania. Dla wszystkich generacji istotne są: jawność i znajomość zasad przez pracowników, odpowiednie ich komunikowanie przez przełożonych oraz ich dbałość o właściwe wynagrodzenie.

²⁴ H. Kinowska, *Zróżnicowanie oceny sprawiedliwości wynagradzania w zależności od poziomu płac*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 49(3), s. 83–98.

²⁵ M. Juchnowicz, *Sprawiedliwość wynagradzania we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim*, w: A. Miś (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2020 (w druku).

²⁶ np. D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, *op.cit.*

Bibliografia

- Adams S., *Inequity in Social Exchange*, w: *Advances in Experimental Social Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York 1965, s. 267–299.
- Bies R.J., *Interactional in (justice): The Sacred and the Profane*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 89–118.
- Folger R., Cropanzano R. (2001), *Fairness Theory: Justice as Accountability*, w: *Advances in Organizational Justice*, J. Greenberg, R. Cropanzano (eds.), Stanford University, Stanford 2001, s. 1–55.
- Hysa B., *Zarządzanie różnorodnością pokoleniową*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2016, z. 97, s. 387.
- Jabłońska M.R., Billewicz K., *Pokolenie przełomu w Web 2.0.*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica” 2016, nr 56, s. 86.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., *Sprawiedliwość wynagradzania we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim*, w: A. Miś (red.), Wydawnictwo UEK, Kraków 2020 (w druku).
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., Kinowska H., *Sprawiedliwość wynagradzania a zaangażowanie pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 52/3, s. 199–209, DOI: 10.18276/sip.2018.52/3–19.
- Kinowska H., *Zróżnicowanie oceny sprawiedliwości wynagradzania w zależności od poziomu płac*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2018, nr 49(3), s. 83–98.
- Lewicka D., Rakowska A., *Wpływ praktyk ZZL na zaangażowanie pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2(27), s. 102–115.
- Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a zaangażowanie pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 54–66.
- Macko M., *Poczucie sprawiedliwości organizacyjnej a zachowania pracowników*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2009.
- Mendryk I., *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2019, s. 190.
- Moczydłowska J.M., *Organizacja inteligentna generacyjnie*, Difin, Warszawa 2018.
- Thibaut J., Walker L., *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Erlbaum, Hillsdale 1975.
- Wnuk M., *Polska wersja Skali Sprawiedliwości Organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2017, nr 45(3), s. 37–54.
- Wziątek-Staško A., Michalik I., *Wymiary zaangażowania organizacyjnego w instytucjach edukacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2019, nr 1, s. 12–18.

3.10

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Tomasz Rostkowski*

Polityka świadczeń pozapłacowych w Polsce – kierunki zmian w odpowiedzi na problemy na rynku pracy

Streszczenie

Obecnie pracodawcy doświadczają stale rosnących problemów z pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników. Państwo nie wywiązuje się skutecznie z zadania kształcenia z uwzględnieniem potrzeb rynku pracy. Nie radzi sobie także z zapewnieniem odpowiedniej jakości usług ochrony zdrowia i innych kształtujących samopoczucie pracowników. Tę lukę uzupełniają pracodawcy. Świadczenia pozapłacowe są zazwyczaj traktowane jako dodatkowe elementy systemu wynagrodzenia. Odgrywają one jednak coraz większą rolę w systemie zarządzania kapitałem ludzkim. Zdaniem pracowników świadczenia pozapłacowe mogą być różnicowane w zależności od efektywności pracy i lojalności pracowników (staż pracy w firmie), a nie powinny być dostępne dla osób niezwiązanych z organizacją na stałe. Badania wskazują, że pomiar efektywności działania świadczeń pozapłacowych jest możliwy i konieczny, zaś budowa systemu świadczeń jest zadaniem długookresowym i wymagającym współpracy. Konieczne jest łączenie pozornie sprzecznych koncepcji jak: indywidualizacja i standaryzacja, kompleksowe podejście i wąsko zdefiniowane problemy, posiadanie dostępu do wysoce specjalistycznej wiedzy oraz wiedzy rozległej i powszechnie dostęp-

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-3932-5692

nej na podstawowym poziomie. Celem opracowania jest wskazanie zmian w systemach świadczeń pozapłacowych przedsiębiorstw, jakie zachodzą w odpowiedzi na problemy na rynku pracy.

Słowa kluczowe: rynek pracy, zarządzanie kapitałem ludzki, system wynagradzania, świadczenia pozapłacowe, tendencje zmian

Non-wage Benefits Policy in Poland – Directions of Changes in Response to Problems on the Labor Market

Abstract

At present, the growing problems of the Polish labour market are recruitment and retaining employees. The state does not effectively fulfill not only the task of proper vocational training of citizens, but also the provision of health protection services and other services for employees. Nevertheless, employers manage to fill this gap. Undeniably, benefits are treated as additional elements of the remuneration system. Furthermore, benefits are an important part of the human capital management system. According to employees, benefits can be differentiated depending on the effectiveness of work and employee loyalty (work experience in the company). Benefits should not be available to people who are not permanently associated with the organization. Research indicates that measuring the effectiveness of the benefit system is possible and necessary. Building a benefit system is a long-term task that requires cooperation. It is necessary to combine seemingly contradictory concepts such as individualization and standardization, a comprehensive approach and narrowly defined problems, having access to highly specialized knowledge and combining ideas.

Keywords: labor market, human capital management, remuneration system, non-wage benefits, change trends

Wprowadzenie

Problem pozyskiwania pracowników narasta od kilku lat. Dla pracodawców problemy ze znalezieniem kompetentnych pracowników zmieniły się w problemy z możliwością zatrudnienia pracowników o choćby podstawowych umiejętnościach. Do wcześniej identyfikowanych problemów dotyczących poziomu dopasowania systemu edukacyjnego w Polsce do potrzeb rynku pracy, czyli problemów z jakością dostępnego kapitału ludzkiego, doszły problemy ilościowe.

Źródeł trudności należy upatrywać w demografii. Jak wynika z badań prowadzonych przez GUS, dzietność kobiet systematycznie spada i choć w 2017 r. (1,45) była wyższa niż

w roku 2005 (1,24), to jest ona bardzo niska zwłaszcza w porównaniu z wynikami z roku 1955 (3,61) lub 1980 (2,28)¹. Innym źródłem problemów jest brak świadomie prowadzonej polityki migracyjnej, co powoduje szkody w postaci utraty cennych pracowników z polskiego rynku pracy, m.in. w wyniku przystąpienia Polski do Unii Europejskiej. Mamy do czynienia nie tyle z „wymianą mózgów” (*brain exchange*), ile z „marnotrawstwem mózgów” (*brain waste*), a w wymiarze ogólnym z „drenażem mózgów” (*brain drain*)².

Badania potwierdzają, że w Polsce bardzo wiele stanowisk jest nieobsadzonych. W III kwartale 2019 r. było ich blisko 150 tys., co stanowi niewielki spadek w porównaniu z poprzednim kwartałem, ale wzrosła liczba wolnych, nowo utworzonych stanowisk³. Bezpośrednie obserwacje praktyki wskazują, że na brak pracowników narzekają obecnie pracodawcy niemal wszystkich branż, a także administracja publiczna. Problem dotyczy zarówno pracowników o bardzo wysokich kompetencjach, jak i pracowników niezbędnych do realizacji podstawowych, prostych prac.

Pracodawcy, nie mając realnego wpływu na działania państwa w skali makro, zmuszeni są przyjmować zastaną sytuację jako niezmienną. Powoduje to wzrost zainteresowania zarówno automatyzacją procesów i innymi substytutami pracy ludzkiej, jak i podejmowaniem na coraz szerszą skalę działań mających na celu sprawne pozyskiwanie i utrzymanie już zatrudnianych pracowników. Jest to zadanie trudne. Wzrost płac grozi utratą rentowności. Często zwiększenie wydatków na wynagrodzenia jest niewystarczającym działaniem do osiągnięcia pożądaných efektów. Dlatego celem niniejszego rozdziału jest wskazanie zmian w systemach świadczeń pozapłacowych przedsiębiorstw, które mogą być pomocne w rozwiązaniu problemów z dostępnością kapitału ludzkiego w Polsce.

Rola świadczeń pozapłacowych w systemie wynagradzania organizacji

System wynagradzania ma szczególne znaczenie w sytuacji niedoborów kapitału ludzkiego. Wynagrodzenia z perspektywy pracowników pełnią przede wszystkim funkcję dochodową. Dla pracodawców w pierwszej kolejności odgrywają rolę motywacyjną oraz kosztową. Wzrost płac, ale także podejmowanie innych działań w obszarze ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim), mają duże znaczenie społeczne⁴. Z jednej strony powodują

¹ Główny Urząd Statystyczny, *Urodzenia i dzietność*, Warszawa 2018.

² B. Puzio-Wacławik, *Społeczno-ekonomiczne skutki migracji Polaków po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe” 2010, nr 8, s. 180–182.

³ Główny Urząd Statystyczny, *Popyt na pracę w III kwartale 2019 r.*, Warszawa 2019.

⁴ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, wyd. 2, Kraków 2004, s. 18.

mniejszą gotowość do migracji z kraju, a z drugiej zwiększają zainteresowanie podejmowaniem pracy w Polsce przez obcokrajowców.

Celem systemu wynagradzania z perspektywy zarządzania kapitałem ludzkim jest przede wszystkim: pozyskanie pracowników, ich utrzymanie w organizacji i motywowanie. W przypadku tej ostatniej funkcji coraz częściej okazuje się, że motywowanie pracowników nie jest działaniem wystarczającym i dlatego coraz częściej mówi się o zaangażowaniu pracowników⁵.

Obok wynagrodzeń zasadniczych i zmiennych (np. premie, nagrody finansowe) świadczenia pozapłacowe (tzw. benefits) są najważniejszymi elementami systemu wynagradzania. Zwykle traktowano świadczenia jako elementy dodatkowe. Miały one mieć charakter zalewie uzupełnienia wynagrodzeń pieniężnych. Wynikało to zarówno z ich mniejszego znaczenia dla motywacji pracowników, jak i ze stosunkowo niskiego udziału kosztów świadczeń pozapłacowych w strukturze kosztów wynagrodzeń organizacji⁶. Ta sytuacja zaczyna się zmieniać. Po pierwsze, wiele świadczeń jest obecnie uważanych za konieczne i pracownicy nie tyle traktują je jako element dodatkowy, ale oczywisty element uzyskiwanego pakietu korzyści. Po drugie, można wskazać coraz liczniejsze konkretne przykłady, w których świadczenia mogą się stawać decydującym argumentem przesądzającym o kontynuowaniu zatrudnienia lub o podjęciu pracy w innej organizacji.

Świadczenia pozapłacowe powinny być dostosowane do potrzeb potencjalnych i obecnie zatrudnianych pracowników. Duże zróżnicowanie potrzeb ludzi jest faktem, który czyni to zadanie skomplikowanym.

Wykorzystanie świadczeń pozapłacowych wobec już zatrudnionych pracowników jest łatwiejsze niż wobec potencjalnych, gdyż istnieje możliwość zbadania potrzeb oraz monitorowania zakresu wykorzystania świadczeń i poziomu satysfakcji z ich posiadania. Są to działania, które są czasochłonne i wymagają istotnej zmiany sposobu realizacji zadań w zakresie zarządzania wynagrodzeniami. Konieczne jest odejście od działania reaktywnego i nieelastycznego na rzecz aktywnego badania, ale również kształtowania opinii pracowników.

⁵ M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE, Warszawa 2010, s. 114–138.

⁶ Z. Sekuła, *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008, s. 213.

Metody przyznawania pracownikom świadczeń pozapłacowych

H. Kinowska podaje trzy rodzaje mechanizmów przyznawania świadczeń pozapłacowych⁷:

- 1) indywidualne negocjacje z pracownikami,
- 2) ujednolicony system wynagradzania oparty np. na praktykach rynkowych,
- 3) system kafeteryjny, w ramach którego pracownik ma ograniczoną możliwość wyboru świadczeń pozapłacowych.

Każde z powyższych rozwiązań ma istotny potencjał motywacyjny pod warunkiem uzależnienia dostępnych świadczeń pod względem ilościowym i/lub jakościowym od dokonanych wcześniej ustaleń, np. dotyczących osiągnięcia lub przekroczenia określonych celów. W takim przypadku mechanizm przyznawania świadczeń pozapłacowych upodabnia się do systemu premiowego. Zazwyczaj zalecanym rozwiązaniem jest system kafeteryjny ze względu na jego elastyczność. Wadą takich rozwiązań była do niedawna uciążliwość w zarządzaniu nimi.

System świadczeń pozapłacowych ma znaczący potencjał wykorzystania go do celów zwiększania skuteczności działań rekrutacyjnych, ograniczania fluktuacji cennych pracowników oraz zwiększania motywacji i pozyskiwania ich zaangażowania. Wykorzystanie tego potencjału wymaga podejmowania dodatkowych i często skomplikowanych działań. W obecnej, trudnej sytuacji na rynku pracy mogą się one okazać koniecznością. Istnienie systemu świadczeń pozapłacowych może być źródłem dodatkowych korzyści nie tylko dla celów zarządzania kapitałem ludzkim, ale znacznie szerzej zdefiniowanych korzyści wynikających z prestiżu firmy i jej pracowników. Tego rodzaju system może być wykorzystywany we wszystkich działaniach z zakresu kreowania pozytywnego wizerunku firmy nie tylko jako pracodawcy, ale też wiarygodnego partnera biznesowego. Są one zatem elementem realizacji koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (*Corporate Social Responsibility – CSR*) oraz działalności filantropijnej⁸.

⁷ H. Kinowska, *Skuteczne wynagradzanie kadry menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa 2005, s. 151.

⁸ K. Majchrzak, *Filantropia korporacyjna – granice „dobroci”*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 4.

Rodzaje świadczeń pozapłacowych i ich dostępność na polskim rynku

Udostępniane pracownikom świadczenia pozapłacowe tworzą niezwykle rozległą paletę możliwości. Jest ona stale rozszerzana i coraz trudniejsza do klasyfikacji. Lista oferowanych świadczeń dynamicznie się rozwija zarówno za sprawą wykorzystywania do tego celu wielu znanych na rynku produktów i usług, jak i tworzenia nowych propozycji przez wyspecjalizowane organizacje. Przedstawienie wszystkich możliwości nie jest wykonalne, ale konieczne wydaje się przynajmniej wskazanie głównych kategorii świadczeń pozapłacowych. Poniżej przedstawiono listę wybranych grup benefitów, które mogą być proponowane pracownikom, wraz z przykładowymi świadczeniami wchodzącymi w ich zakres przygotowaną na podstawie dokonań zespołu K. Sedlaka⁹:

- 1) opieka zdrowotna (podstawowy pakiet medyczny, prywatne porody),
- 2) ubezpieczenia (na życie, NNW, podróży zagranicznych),
- 3) profilaktyka zdrowotna (programy redukcji nadwagi),
- 4) rekreacja i wypoczynek („wczasy pod gruszą”, karnety na siłownię),
- 5) kultura (bilety do kin, teatrów),
- 6) świadczenia prorodzinne (firmowe przedszkole i żłobek, program powrotu do pracy po urodzeniu dziecka, poradnictwo geriatryczne),
- 7) doradztwo (prawne, podatkowe),
- 8) wyżywienie (stołówka firmowa, kawa, herbata, przekąski, owoce),
- 9) dojazd do pracy (ryczałt samochodowy, dopłaty do dojazdów rowerem),
- 10) udogodnienia życiowe (pralnie, usługa *consierge*).

Inspirującym źródłem informacji na temat rzeczywistej dostępności świadczeń pozapłacowych dla pracowników może być analiza ofert wyspecjalizowanych dostawców tego rodzaju usług dla przedsiębiorstw. Przykładowo, jeden z liderów branży oferuje następujące grupy produktów typu „karta benefit”¹⁰:

- 1) karta sportowo-rekreacyjna (dostępna w różnych wersjach, np. dla seniorów),
- 2) karta rekreacyjno-wypoczynkowa,
- 3) karta żywieniowa,
- 4) karta umożliwiająca wstęp do kin,
- 5) karta umożliwiająca wstęp do teatrów.

⁹ Na podstawie: K. Sedlak, *Wynagrodzenia.pl, świadczenia pozapłacowe w oczach pracowników w 2019 roku*, http://ankiety.sedlak.pl/swiadczenia_pozaplacowe/ (dostęp: styczeń 2020).

¹⁰ Na podstawie analizy oferty handlowej zamieszczonej na stronie <https://www.benefitsystems.pl> (dostęp: styczeń 2020) oraz dodatkowych konsultacji z ekspertami.

Dla ułatwienia zarządzania programami świadczeń oraz ich wykorzystania użytkownikom udostępniana jest platforma, przy pomocy której można dokonywać wyboru konkretnych świadczeń oraz modyfikować dokonane przez siebie wybory.

Jednym z najbardziej rozpowszechnionych świadczeń są karty sportowo-rekreacyjne. Za pośrednictwem jednego z dostawców tego rodzaju usługi pracownikom udostępnianych jest 4400 obiektów i usług w 650 miastach w Polsce. Wśród oferowanych usług wymienić można następujące grupy: siłownia, aqua aerobik, badminton, grotty solne, joga, lodowiska, parki trampolin, parki linowe, *pole dance*, ścianki wspinaczkowe, *squash*, sztuki walki, tenis ziemny i stołowy oraz wiele innych możliwości. Łącznie wydzielono 25 grup tego rodzaju usług.

Udostępnienie platform internetowych i ich funkcjonalność w zakresie informowania i sugerowania odpowiednich rozwiązań dostarczają dodatkowych argumentów na rzecz wykorzystywania systemów kafeteryjnych. Dodatkowo analiza opinii polskich sędziów wyrażonych w badaniach I. Krótkiewicz jednoznacznie wskazuje na potrzebę wykorzystania platform, które pozwalają z jednej strony na elastyczny dobór świadczeń, ale z drugiej strony dają możliwość równego traktowania pracowników pod względem wartości dostępnych dla nich świadczeń¹¹.

Kryteria podejmowania sprawiedliwych decyzji w zakresie świadczeń pozapłacowych w Polsce

W latach 2016–2020 zespół Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie i Uniwersytetu Warszawskiego podjął wszechstronne, wieloetapowe badania dotyczące sprawiedliwości wynagradzania. Poniżej prezentowane wyniki badań miały na celu identyfikację kryteriów różnicowania wynagrodzeń, które w oczach pracowników i menedżerów mogą być uznane za sprawiedliwe¹².

Wstępne badania ilościowe, które zostały przeprowadzone na próbie kilkuset studentów studiów magisterskich i studiów podyplomowych SGH i UW – pomimo faktu, że próby badawczej nie można było uznać za reprezentatywną, pozwoliły na wstępne sformułowanie wniosków dotyczących kryteriów, które powinny być uwzględniane przy podejmowaniu decyzji o świadczeniach pozapłacowych.

¹¹ I. Krótkiewicz, *Sprawiedliwość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2017 (niepublikowana praca magisterska).

¹² Szerzej w: M. Juchnowicz, T. Rostkowski, A. Werner, J. Wasilewski, H. Kinowska, K. Kimla-Walenda, U. Zając-Pałdyna, A. Kostrzewa, *Praca i sprawiedliwość – perspektywa społeczna, prawna i zarządcza*, Warszawa 2020 (w przygotowaniu).

Wśród kryteriów, które zdaniem respondentów powinny być uwzględniane w procesie podejmowania decyzji dotyczących różnicowania dostępu do świadczeń, najczęściej wskazywano:

- 1) efektywność pracy,
- 2) rodzaj kontraktu,
- 3) staż w obecnej firmie.

Najbardziej wskazywanymi kryteriami były:

- 1) całkowity czas pracy,
- 2) wykształcenie,
- 3) staż pracy ogółem,
- 4) ocena okresowa.

Powyższe wyniki zdają się potwierdzać tezę o konieczności rozwijania systemów kafeteryjnych i uzależnienia limitów przyznawanych świadczeń od efektywności pracy. Jednocześnie ta ostatnia nie powinna być brana pod uwagę przy decydowaniu o dostępności opieki medycznej i świadczeń finansowanych ze środków ZFŚS. Efektywność należy uwzględniać np. przy decyzjach w sprawie kart typu multisport i samochodu służbowego.

Rodzaj kontraktu powinien, jak się wydaje, różnicować pracowników z perspektywy związania z organizacją. Świadczenia pozapłacowe powinny być dostępne tylko dla tych osób, które na trwałe wiążą swoją przyszłość z firmą.

Na podstawie tych badań możliwe było nakreślenie następujących rekomendacji:

1. Dostęp do świadczeń pozapłacowych nie powinien być powszechny i tego rodzaju elementy wynagradzania powinny dotyczyć przede wszystkim pracowników stale związanych z organizacją.
2. Przy decydowaniu na temat świadczeń rekreacyjno-sportowych należy brać pod uwagę:
 - a) efektywność pracy oraz
 - b) staż pracy w obecnej firmie.
3. Przy decydowaniu na temat dostępu do świadczeń medycznych i innych finansowanych ze środków ZFŚS należy brać pod uwagę:
 - a) sytuację rodzinną pracownika oraz
 - b) staż pracy w obecnej firmie.
4. Decydowanie na temat dostępu do dodatkowego wyposażenia stanowiska (np. samochód służbowy) powinno opierać się na:
 - a) efektywności pracy oraz
 - b) pozycji w hierarchii.

Jak można wnioskować z przedstawionych powyżej wyników badań, respondenci zauważają, że sytuacja pracownika w zakresie dostępu do świadczeń powinna obejmować nie tylko efektywność pracy (realizacja postulatu motywowania) czy lojalność wobec pracodawcy (postulat ograniczania nadmiernej fluktuacji), ale także być w wielu

obszarach indywidualnie ukierunkowana na potrzeby pracownika wynikające nie tylko z jego osobistych wymogów, ale także z potrzeb jego rodziny.

Kolejnym wartym przywołania badaniem było badanie przeprowadzone przez zespół SGH (IKL) i UW w 2017 r. na reprezentatywnej próbie aktywnych zawodowo Polaków (n = 1003) metodą CATI. Celem badań było poznanie opinii respondentów na temat sprawiedliwości wynagrodzeń, w tym kryteriów podejmowania decyzji dotyczących wynagrodzeń stałych (zasadniczych), zmiennych (premi, nagród) i świadczeń pozapłacowych.

W tym badaniu ujawniono wysoko rozwiniętą świadomość pracowników w zakresie wpływu na system wynagrodzeń ogólnej sytuacji finansowej w firmie.

Dodatkowo badania na reprezentatywnej grupie pracujących Polaków potwierdziły duże znaczenie efektywności pracy, ale także umiejętności i wiedzy oraz kwalifikacji formalnych (np. licencji)¹³.

Powyższe badania pozwoliły na sformułowanie wniosków w zakresie doboru świadczeń i kryteriów, które powinny być brane pod uwagę przy podejmowaniu decyzji jako najważniejsze, a także przynajmniej częściowo wskazywały na odpowiednie metody wdrażania tego systemu, które zakładają wysoki poziom zindywidualizowania. Jest on konieczny nie tylko dla efektywności systemu, ale też dla postrzegania go jako sprawiedliwy.

Potrzeby zarządów, dyrektorów ZKL – założenia badań jakościowych

Zespół Instytutu Kapitału Ludzkiego we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem HR i Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców zdecydował się kontynuować w 2020 r. badania dotyczące świadczeń pozapłacowych w ramach wspólnie realizowanego programu „Kapitał zdrowia”.

Podstawowym celem badań jakościowych było ujawnienie kierunków zmian w zakresie zarządzania świadczeniami pozapłacowymi. Badanie podzielono na etapy. W pierwszym etapie w gronie doświadczonych dyrektorów ZKL przeprowadzono dyskusję na temat najistotniejszych działań, jakie obecnie są stosowane. Dodatkowo podjęto próbę identyfikacji działań, które mogłyby być wdrażane przez pracodawców celem zapewnienia nie tylko utrzymania zdrowia pracowników, ale także zwiększania komfortu pracy i satysfakcji z życia. Za oczywiste uznano, że dobre praktyki powinny się przekładać nie tylko na wymierne korzyści dla pracowników i ich rodzin, ale także na wyniki przedsiębiorstw i tym samym rozwój gospodarki w Polsce.

¹³ Szerzej w: *ibidem*.

W kolejnym etapie do dyskusji zaproszono przedstawicieli wiodących przedsiębiorstw świadczących usługi w zakresie dostarczania pracownikom za pośrednictwem ich pracodawców usług w ramach programów świadczeń pozapłacowych. Ze względu na wstępny etap badań pierwsza z dyskusji miała charakter nieustrukturyzowany, a druga semi-ustrukturyzowany.

Wśród najważniejszych wyzwań zidentyfikowano m.in.:

- 1) problem braku rzetelnego pomiaru efektywności stosowania programów świadczeń pozapłacowych,
- 2) występowanie mód na poszczególne rozwiązania w tym zakresie i zróżnicowany poziom skuteczności stosowania wynikających z nich świadczeń pozapłacowych,
- 3) nieskuteczną komunikację systemu świadczeń pozapłacowych i wynikające z niej problemy polegające na niewystarczającym zakresie wykorzystania świadczeń oraz nieoptymalnych wyborach świadczeń pozapłacowych przez pracowników w ramach systemów kafeteryjnych,
- 4) brak monitorowania zakresu wykorzystania świadczeń pozapłacowych i wynikającą z tego faktu reaktywność działania przedsiębiorstw negatywnie wpływającą na skuteczność działania oferowanych pracownikom możliwości,
- 5) problem niedoboru specjalistów o najwyższych kompetencjach, mogących świadczyć pracownikom usługi na odpowiednim, tj. najwyższym, poziomie, co dotyczy nie tylko dostępności np. lekarzy specjalistów, ale także mniej wykwalifikowanego personelu, przy jednoczesnym niepełnym wykorzystaniu pracowników o nieco niższych kompetencjach (zarówno w rozumieniu umiejętności, jak formalnych uprawnień).

Dodatkowo potwierdzono, że świadczenia pozapłacowe są coraz istotniejszym elementem pakietu wynagrodzeń oferowanego pracownikom. Lista propozycji, które są uznawane przez pracowników za oczywisty i konieczny element oferty zatrudnienia ze strony pracodawcy, stale się wydłuża.

Osoby uczestniczące w dyskusjach zauważyły, że w krótkim okresie brak aktywnych działań na rzecz poprawy skuteczności wykorzystania systemów świadczeń pozapłacowych byłby korzystny dla wyników finansowych przedsiębiorstw zajmujących się dostarczaniem tego rodzaju usług. Jednocześnie właśnie to spostrzeżenie jest jednym z największych zagrożeń długookresowych dla branży. Z tej przyczyny uczestnicy dyskusji byli zgodni co do tego, że odpowiednim działaniem jest poświęcenie krótkookresowych korzyści na rzecz wzmocnienia długookresowej współpracy z przedsiębiorstwami.

Do kolejnego etapu badań prowadzonych w formie dwóch semi-ustrukturyzowanych zogniskowanych wywiadów grupowych (*Focus Group Interview* – FGI) zaproszono członków zarządów przedsiębiorstw oraz osoby reprezentujące najwyższą kadrę menedżerską odpowiedzialną za zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwach. Łącznie w obu spotkaniach wzięło udział kilkanaście osób.

Obecne problemy, inspirujące praktyki i kierunki zmian w świadczeniach pozapłatowych

Przebieg dyskusji w ramach obu spotkań dostarczył bardzo wielu przykładów dobrych praktyk pochodzących zarówno z przedsiębiorstw, których przedstawiciele brali udział w FGI, jak też przykładów pochodzących z innych firm i innych krajów. W części zagadnień udało się ustalić kompleksowe, uniwersalne, potencjalnie skuteczne propozycje rozwiązań na podstawie obserwacji praktyki. W części zagadnień postulaty i obserwacje uczestników przynajmniej pozornie wydawały się sprzeczne, jednak tworzyły wysoce inspirującą macierz rozwiązań i propozycji, których stosowanie może być uzależnione od konkretnej sytuacji w branży czy grupie docelowej pracowników.

Problemy w zarządzaniu świadczeniami pozapłatowymi

Zidentyfikowano następujące problemy w zarządzaniu świadczeniami pozapłatowymi:

- 1) dostępność specjalistów, w tym lekarzy,
- 2) zakres wykorzystania świadczeń pozapłatowych,
- 3) rzetelność świadczeń i ich ostateczny pozytywny efekt dla pracowników,
- 4) nieefektywne decyzje i sposoby rozwiązywania problemów,
- 5) wysokie koszty świadczeń i możliwość ich ograniczenia.

Cele wdrażania programów świadczeń pozapłatowych

W tym obszarze przeprowadzone działania pozwoliły na zidentyfikowanie wielu wzajemnie uzupełniających się celów, dla których wyższa kadra zarządzająca jest zainteresowana utrzymaniem i rozwijaniem systemów świadczeń pozapłatowych. Wśród najważniejszych powodów wymienianych przez uczestników spotkań można wskazać:

- 1) potrzebę utrzymania w organizacji cennych pracowników,
- 2) konieczność pozyskiwania nowych pracowników,
- 3) wymóg budowania odpowiedniej dla organizacji kultury organizacji.

Uczestnicy wskazywali na stale rosnące potrzeby pracowników dotyczące nie tylko podwyższania wynagrodzeń, ale także uatrakcyjniania świadczeń pozapłatowych. W efekcie konkurowania o cennych pracowników świadczenia, które kilka lat temu można było uznać za dodatkową korzyść dla pracowników, obecnie są już standardem rynkowym oczekiwanym przez wszystkich. Wskazywano także na spadającą jakość dostępnego na rynku kapitału ludzkiego. Pomimo tego pracownicy mają wyższe oczekiwania, w tym oczekiwania dotyczące świadczeń pozapłatowych. Wywołuje to potrzebę poszukiwania

nowych rozwiązań, które pozwoliłyby firmie pozytywnie wyróżnić się na rynku pracy, a ponadto podnosi koszty świadczeń pozapłacowych. Ten ostatni fakt powoduje, że nie są to już marginalne koszty o niskim znaczeniu, ale coraz poważniejsze kwoty. Wymusza to profesjonalizację działania w tym obszarze.

Wobec przypuszczenia braku istotnej poprawy sytuacji na rynku pracy z perspektywy pracodawców z dużym prawdopodobieństwem zainteresowanie świadczeniami pozapłacowymi oraz ich jakością będzie rosło.

Pomiar efektywności świadczeń pozapłacowych

Przeprowadzone badania i wymiana opinii pomiędzy uczestnikami pozwalają na opracowanie spójnego modelu badania efektywności świadczeń na bazie prowadzonych badań i analiz w poszczególnych organizacjach. Na podstawie deklaracji uczestników można powiedzieć, że organizacje dokonują następujących pomiarów:

- 1) koszt świadczeń (jaki jest koszt pakietu świadczeń i jaki jest koszt poszczególnych świadczeń?),
- 2) uczestnictwo – (jaki jest stopień wykorzystania poszczególnych świadczeń?),
- 3) satysfakcja – (jaka jest opinia pracowników na temat poszczególnych świadczeń?),
- 4) uzyskiwane korzyści/koszty alternatywne zaniechania działań – (jaka jest korzyść z uzyskanego obniżenia absencji?),
- 5) skuteczność biznesowa – (jaka jest korzyść z uzyskanego obniżenia fluktuacji? Jakich kosztów udało się uniknąć? Jakie korzyści udało się osiągnąć dzięki zwiększonej lojalności pracowników?).

Dodatkowo niektórzy uczestnicy badań zadeklarowali wykorzystanie badań porównawczych (benchmarkowych) opartych na takich rozwiązaniach jak: Gallup – Healthways Global Wellbeing Index¹⁴ czy Model PERMA autorstwa M. Seligmmana (*Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning and purpose, Accomplishment*)¹⁵. Konieczność bardziej szczegółowego niż dotychczas pomiaru skuteczności działania systemów świadczeń pozapłacowych jest jednym z głównych kierunków zmian w tym obszarze.

Współpraca z dostawcami i długookresowość działania

Uczestnicy badania podkreślali, że budowa skutecznego systemu świadczeń pozapłacowych jest zadaniem wymagającym długookresowego podejścia i korzystne jest

¹⁴ State of global Gallup – Healthways Global Wellbeing Index 2014, http://info.healthways.com/hs-fs/hub/162029/file-1634508606-pdf/WBI2013/Gallup-Healthways_State_of_Global_Well-Being_vFINAL.pdf

¹⁵ A. Kun, P. Balogh, K. Gerákne Krasz, *Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model*, "Periodica Polytechnica Social and Management Sciences" 2017, vol. 25, no. 1, s. 57.

pozwolenie na prowadzenie testów celem uniknięcia zbędnych kosztów. Charakter świadczeń pozapłacowych zachęca do włączania pracowników w procesy decyzyjne. Skuteczne programy świadczeń wymagają także długookresowej współpracy z dostawcami oraz wymiany wiedzy i doświadczeń. Rola dostawców w zakresie współtworzenia skutecznych programów świadczeń będzie rosła podobnie jak rola pracodawców w doskonaleniu usług firm z branży.

Wyzwania w zakresie zarządzania świadczeniami pozapłacowymi

Wśród zidentyfikowanych kierunkowych zmian znalazły się często pozornie się wykluczające zalecenia, w tym:

1. Indywidualizacja i standaryzacja problemów i stosowanych rozwiązań

Dzięki indywidualizacji możliwe jest lepsze dopasowanie oferty świadczeń pozapłacowych do potrzeb pracowników oraz ich wykorzystanie. Dotyczy to na przykład odchodzenia od dostarczania posiłków na rzecz dostępu do dietetyków czy zastąpienie dostępu do siłowni bardziej profesjonalnym doradztwem dla pracowników. Takie działania nie tylko zwiększają skuteczność, ale przede wszystkim minimalizują ryzyko wystąpienia problemów wynikających z nieprawidłowego wyboru lub wykorzystania świadczeń.

Standaryzacja przyjmowanych rozwiązań w zakresie świadczeń pozapłacowych bywa konieczna. Dotyczy to przykładowo takich sytuacji, gdy częścią pakietu jest realizacja programu zapobiegania typowym dla branży chorobom zawodowym czy wykorzystanie wiedzy wybitnych specjalistów (np. lekarzy specjalistów) do przekazania pracownikom wiedzy w nietypowym zakresie (np. z wykorzystaniem webinarów).

2. Holistyczne podejście i wąsko zdefiniowane problemy

Najczęściej uczestnicy jednoznacznie wskazywali na silne połączenie systemów świadczeń pozapłacowych z pozostałymi elementami systemu wynagradzania (np. problemy z nagradzaniem finansowym osób, które nie korzystają ze zwolnień lekarskich), innymi niż wynagrodzenia elementami systemu ZKL (np. szkolenia) oraz takimi zagadnieniami jak kultura organizacji, koszty, realizacja celów biznesowych i promocja wartości organizacji. Konieczne jest zatem zintegrowane podejście i wykorzystywanie efektów synergii pomiędzy różnymi elementami systemów zarządzania.

Wąsko zdefiniowane problemy pozwalają na ukierunkowanie działań na rozwiązanie konkretnych niekorzystnych zjawisk lub zapewnienie skutecznej pomocy konkretnej, istotnej dla pracodawcy grupie pracowników. Przykładowo, może dotyczyć to skutecznego wsparcia młodych matek czy osób wracających do zadań po dłuższej nieobecności lub osób, które pragną łączyć pracę zawodową z rehabilitacją.

Podejście funkcjonalne i łączenie idei

Osiągnięcie pozytywnych efektów w zakresie stosowania świadczeń pozapłacowych wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy w bardzo wielu obszarach. Zatem do rozwiązania problemów uczestnicy badań postulowali budowanie zespołów obejmujących poza ekspertami ZKL także specjalistów medycyny pracy, BHP, odżywiania, sportu i rekreacji, kultury, prawa, finansów, podatków itp., w zależności od potrzeb posiłkując się ekspertami zewnętrznymi.

Powyższe proponowane działania można uznać za inspirujące kierunki zmian w systemach świadczeń pozapłacowych. Warto jednak wskazać, że duża część tych działań podejmowana jest wobec bezsilności państwa przy rozwiązywaniu problemów osób pracujących. Z przeprowadzonych badań wynika, że bez udziału przedsiębiorstw problemy te nie mogą zostać skutecznie rozwiązane. Należy przy tym wskazać na fakt, że część spośród zauważonych wyzwań wynika z nieelastyczności prawa i jego nieaktualności lub nieefektywnie prowadzonej polityki państwa.

Propozycje kierunków dalszych badań

Prowadzone badania ilościowe w zakresie kryteriów sprawiedliwości systemów wynagradzania, w tym świadczeń pozapłacowych, wywołały potrzebę ich uzupełnienia o badania jakościowe, które pozwoliły na wskazanie konkretnych wyzwań, ale także inspirujących potencjalnie bardzo cennych praktyk, które są obecnie stosowane i doskonałe.

W związku z tym konieczne wydaje się prowadzenie dalszych badań:

- 1) ilościowych, w których respondentami powinni być przedstawiciele najwyższej kadry menedżerskiej celem potwierdzenia tezy o rosnącym zainteresowaniu problemami z pozyskaniem i utrzymaniem pracowników z wykorzystaniem świadczeń pozapłacowych,
- 2) ilościowych, w których respondentami powinni być przedstawiciele działów HR/ZKL celem zbadania trafności wykorzystywanych świadczeń i poziomu współpracy z dostawcami usług,
- 3) ilościowych, w których respondentami powinni być pracownicy celem określenia ich aspiracji zawodowych i prywatnych dla ukierunkowania rozwoju rynku świadczeń pozapłacowych,
- 4) badań porównawczych dotyczących skuteczności stosowania świadczeń pozapłacowych,

- 5) badań porównawczych dotyczących wykorzystania świadczeń pozapłacowych przez pracowników różnych branż oraz pełniących różne funkcje w organizacji,
- 6) badań dobrych/inspirujących praktyk w zakresie tworzenia, wdrażania i doskonalenia systemów świadczeń pozapłacowych.

Bibliografia

- Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, wyd. 2, Kraków 2004.
- Główny Urząd Statystyczny, *Popyt na pracę w III kwartale 2019 r.*, Warszawa 2019.
- Główny Urząd Statystyczny, *Urodzenia i dzietność*, Warszawa 2018.
- Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja, kontrowersje, aplikacje*, PWE Warszawa 2010.
- Juchnowicz M., Rostkowski T., Werner A., Wasilewski J., Kinowska H., Kimla-Walenda K., Zając-Pałdyna U., Kostrzewa A., *Praca i sprawiedliwość – perspektywa społeczna, prawna i zarządcza*, Warszawa 2020 (w przygotowaniu).
- Kinowska H., *Skuteczne wynagradzanie kadry menedżerskiej*, Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa 2005.
- Krótkiewicz I., *Sprawiedliwość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2017 (niepublikowana praca magisterska).
- Kun A., Balogh P., Gerákne Krasz K., *Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model*, "Periodica Polytechnica Social and Management Sciences" 2017, vol. 2, no. 1.
- Majchrzak K., *Filantropia korporacyjna – granice „dobroci”*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 4.
- Puzio-Wacławik B., *Społeczno-ekonomiczne skutki migracji Polaków po akcesji Polski do Unii Europejskiej*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe” 2010, nr 8.
- Sekuła Z., *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2008.
- State of global Gallup – Healthways Global Wellbeing Index 2014, http://info.healthways.com/hs-fs/hub/162029/file-1634508606-pdf/WBI2013/Gallup-Healthways_State_of_Global_Well-Being_vFINAL.pdf
- Wynagrodzenia.pl, *Świadczenia pozapłacowe w oczach pracowników w 2019 roku*, http://ankiety.sedlak.pl/swiadczenia_pozaplacowe/
www.benefitsystems.pl

Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Anna Cierniak-Emerych*

Agata Pietroń-Pyszczyk**

Szymon Dziuba***

3.11

Bezpieczeństwo pracy w kontekście interesów osób pokolenia Y oraz C rozpoczynających aktywność zawodową

Streszczenie

Celem rozdziału jest ustalenie, czy bezpieczeństwo warunków pracy stanowi istotny interes osób młodych wchodzących na rynek pracy oraz rozpoznanie ich preferencji co do charakteru motywatorów stosowanych przez pracodawcę w kwestii dbałości o bezpieczeństwo w miejscu pracy. Zastosowano studia literatury przedmiotu, analizę danych wtórnych oraz własne badania empiryczne przeprowadzone wśród osób rozpoczynających aktywność zawodową. Badania ujawniły wyraźne zainteresowanie kategorią warunków pracy wyrażone przez przedstawicieli zarówno pokolenia Y, jak i pokolenia C. Jednocześnie zidentyfikowano, że przedstawiciele najmłodszych pokoleń preferują motywowanie pozytywne, ale ukierunkowane na możliwość rywalizacji. Przyjęto, że w tak postrzegane motywowanie dobrze wpisuje się zagadnienie grywalizacji.

Słowa kluczowe: interesariusze, generacja, motywacja, oczekiwania, grywalizacja

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0003-4435-4954

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-3861-3609

*** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-6509-5843

Occupational Safety in the Context of the Interests of Generations Y and C Starting Work

Abstract

The aim of the paper is to examine whether the safety of working conditions represents an important interest among young people entering the labour market and to identify their preferences concerning the nature of the motivators used by the employers to care for occupational safety. The literature survey, analysis of secondary data and author's own empirical research conducted among people starting their vocational activity were used in the study. The study demonstrated a clear interest in the category of working conditions expressed by representatives of both Generation Y and Generation C. Furthermore, the representatives of the youngest generations prefer positive motivation oriented towards the possibility of competition. It was assumed that this type of motivation fits in well with the concept of gamification.

Keywords: stakeholders, generation, motivation, expectations, gamification

Wprowadzenie

Dominującej orientacji na wyniki oraz orientacji na klienta zaczyna coraz częściej towarzyszyć orientacja na człowieka¹. W tym kontekście na znaczeniu przybiera postrzeganie przedsiębiorstwa przez pryzmat poszczególnych osób je tworzących, tj. jego wewnętrznych interesariuszy² oraz ich interesów, które można określić jako pożytki oczekiwane w efekcie związania swojej przyszłości z danym przedsiębiorstwem. Chodzi tutaj o oczekiwania właścicieli, najemnych menedżerów różnych szczebli zarządzania, a zwłaszcza o interesy pracobiorców.

Jak stwierdza M. Gableta³, pracodawcy, kierując się zazwyczaj zasadą minimalizacji kosztów, mają trudności w kształtowaniu systemu motywacyjnego rzeczywiście zaspokajającego interesy pracowników; stosunkowo często zakładają, że to, co jest dobre dla

¹ Szerzej nt. orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem zob. J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2015, s. 48–50.

² T. Mendel, *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001, s. 5.

³ M. Gableta (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 7.

przedsiębiorstwa, jest również pożądane przez pracowników. Skutkuje to m.in. nieufnością zatrudnionych.

Pracownicy oczekują, że organizacja zaspokoi ich aspiracje materialne i zawodowe, zapewniając im komfort psychiczny oraz satysfakcję, a zatem szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Nie sposób pominąć tutaj zagadnienia bezpieczeństwa pracy, rozpatrywanego w kontekście zapewnienia zatrudnionym bezpiecznych warunków pracy. Wprawdzie warunki pracy niejako z założenia, co wynika z obowiązujących w Polsce regulacji prawnych, powinny być bezpieczne, jednak badania empiryczne dowodzą, że np. w 2017 r. liczba osób zatrudnionych w warunkach zagrożenia dla życia lub zdrowia wyniosła 458 tys. i była wprawdzie o 5,5 tys. (1,2%) niższa niż w 2016 r., jednak towarzyszył temu wzrost średniego kosztu świadczeń wypłaconych z tytułu wypadków przy pracy i chorób zawodowych⁴.

Zagadnienie to przybiera na znaczeniu w sytuacji rosnącej aktywności zawodowej przedstawicieli generacji Y, nacechowanej wyraźną odmiennością swoich oczekiwań względem przedsiębiorstwa, na tle osób starszych⁵.

W tym kontekście celem opracowania uczyniono odpowiedź na pytanie: czy bezpieczeństwo warunków pracy stanowi istotny interes dla osób młodych (należących do pokolenia Y oraz pokolenia C) wchodzących na rynek pracy? Jednocześnie poszukiwano odpowiedzi na pytanie o to, jakie motywatory stosować, by unikać niewłaściwych – z punktu widzenia bezpieczeństwa warunków pracy – zachowań pracobiorców?

Podstawą rozważań były studia literatury przedmiotu oraz własne badania empiryczne przeprowadzone wśród osób rozpoczynających aktywność zawodową⁶.

Wyniki badań mogą się przyczynić do wzrostu świadomości kadry kierowniczej co do zasadności monitorowania w przedsiębiorstwie wpływu różnic pokoleniowych na skuteczność działań w zakresie bezpieczeństwa warunków pracy oraz do podejmowania prób opracowania i wdrożenia stosownych procedur – zarówno rozpoznawczych, jak i regulacyjnych. Wśród potencjalnych korzyści upatruje się także: większego uwrażliwienia decydentów na rolę, jaką w kwestii utrwalania pożądanych zachowań odgrywa

⁴ Średni koszt świadczeń, liczony w PLN na jedno świadczenie, wyniósł w 2017 r. 4041,50 PLN i był większy o 8% w stosunku do roku 2016, https://www.google.com/search?q=https%3A%2F%2Fstat.gov.pl%2Ffiles%2Fgfx%2Fportalinformacyjny%2Fpl%2F...%2Fwarunki_pracy_w_2017_r..docx (dostęp: 30.09.2018).

⁵ Zob. np. S. Stachowska, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 33–56; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009; M. Striker, *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 30–38; A. Klonowska-Szałek, *Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy*, HRStandard.pl, 2011, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> (dostęp: 30.09.2018).

⁶ Metodyczne aspekty badań ujęto w kolejnej części niniejszego opracowania.

bezpośrednie środowisko pracy, w tym zachowania i postawy współpracowników i przełożonych; odejście od stereotypowego myślenia o sankcji jako najskuteczniejszym sposobie aktywizowania ludzi do dbałości o bezpieczeństwo własne i współpracowników.

Metodyczne aspekty badań

Rozpatrując wskazane wyżej kwestie w opracowaniu:

- dokonano przeglądu literatury przedmiotu,
- przywołano wyniki badań innych autorów,
- przeprowadzono własny sondaż diagnostyczny o charakterze pilotażowym, identyfikujący interesy przedstawicieli pokolenia Y oraz pokolenia C, a w szczególności ukierunkowany na rozpoznanie, jaką rangę nadają oni bezpieczeństwu warunków pracy, a następnie skoncentrowano się na rozpoznaniu nastawienia przedstawicieli pokolenia C względem sposobów motywowania ludzi w procesie budowania bezpieczeństwa warunków pracy.

Własne badania empiryczne realizowano w latach 2015–2019.

W latach 2015–2017 wykorzystano kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte z różnymi wariantami możliwych odpowiedzi. Badania te miały charakter anonimowy i poufny. Poddana analizie lista 35 interesów pracowniczych zarówno zawiera interesy chronione prawem, jak też nawiązuje do oczekiwań wynikających z tzw. kontraktu psychologicznego. Zaprezentowany zestaw interesów ukształtował się w wyniku studiów literaturowych. Jednocześnie respondenci mieli możliwość uzupełnienia owej listy o interesy w niej nieujęte. Respondentów poproszono, aby każdy z zaproponowanych interesów ocenili z osobistej perspektywy według pięciostopniowej skali Likerta. W prezentowanych tu wynikach odniesiono się do oczekiwań ocenianych przez respondentów jako „bardzo ważne”. Pełny przekrój uzyskanych informacji będzie prezentowany w kolejnych publikacjach. Poniżej zostaną przedstawione wyniki badań przeprowadzonych wśród 80 studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, związanych z Wydziałem Inżynierjno-Ekonomicznym. Respondentami byli studenci niestacjonarni, stanowiący grupę wiekową odpowiadającą przedstawicielom pokolenia Y (31 osób) oraz pokolenia C (49 osób). Wśród objętych badaniami nie było studentów studiów stacjonarnych, gdyż założono, że nie mają oni doświadczenia zawodowego. Wyników nie można uznać za istotne pod względem statystycznym, należy je traktować w kategoriach wstępnego rozpoznania poprawności przyjętych założeń badawczych.

Kontynuując badania empiryczne w latach 2017–2019, zogniskowano je na przedstawicielach pokolenia C, koncentrując się na rozpoznaniu ich nastawienia względem sposobów motywowania ludzi w procesie kształtowania bezpieczeństwa pracy.

Badanie przeprowadzono wśród słuchaczy dziennych studiów pierwszego stopnia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, związanych z Wydziałem Inżynieryjno-Ekonomicznym. Jako technikę badawczą wybrano anonimową ankietę audytoryjną, którą respondenci wypełniali samodzielnie w określonym miejscu i czasie, w obecności ankietera. W części metryczkowej respondenci wpisywali rok urodzenia i płeć; wskazywali, czy są osobami wyłącznie uczącymi się, czy jednocześnie uczą się i pracują (lub pracowali, np. podczas praktyk studenckich). Opinie respondentów zbierano też w formie zapisów ich wypowiedzi udzielanych podczas zajęć audytoryjnych, w których badacz, w roli prowadzącego, moderował dyskusję na temat behawioralnych aspektów doskonalenia sfery bhp w przedsiębiorstwie.

W badaniu wzięło udział 107 osób urodzonych po 1995 r., spośród których ponad 60% to kobiety, ponad 30% to osoby deklarujące posiadanie doświadczenia zawodowego (głównie w formie pracy w okresie wakacyjnym, praktyki studenckiej, która jest obowiązkowa na macierzystym wydziale). Na tej podstawie przyjęto, że respondentów można uznać za osoby rozpoczynające aktywność zawodową.

Pracownicy jako interesariusze wewnętrzni

Kategoria interesów interesariuszy wewnętrznych ma charakter złożony i obejmuje zestaw zmiennych kształtowanych głównie pod wpływem dwóch czynników:

- przepisów prawa (interesy chronione prawem, np. prawo do płatnego urlopu wypoczynkowego),
- działań z zakresu gospodarowania potencjałem pracy (interesy, których realizacja wiąże się z procesem zarządzania, np. z kierowaniem ludźmi, budowaniem klimatu pracy).

Zważywszy liczebność, dominującą grupę interesariuszy wewnętrznych stanowią pracownicy wykonawczy wraz z kierownikami szczebla najniższego i średniego; zatem ich interesy powinny się znaleźć w polu szczególnego zainteresowania. Każdy interesariusz związany jest z przedsiębiorstwem pewną stawką, wskazującą rodzaj i stopień jego oczekiwań oraz ryzyka⁷. Pracownik, podejmując współpracę z danym przedsiębiorstwem, najczęściej rezygnuje z innych ofert pracy, mając nadzieję, że ono zrealizuje jego interesy. Pierwotnie interesy te dotyczyły wynagrodzenia za pracę. Obecnie mówi się jednak, że oczekiwania współczesnego pracownika nie tylko rosną, ale też istotnie się

⁷ M. Gableta, A. Cierniak-Emerych (red.), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008, s. 14–15.

przeobrażają. Wśród omawianych interesów (tabela 3.11.1)⁸ zwraca uwagę zainteresowanie bezpieczeństwem pracy⁹, które obejmuje odpowiedni poziom bezpieczeństwa i higieny pracy, zadowalające pracowników okoliczności realizacji zadań na stanowisku, bezpieczeństwo zatrudnienia, związane m.in. z bezterminowym zatrudnieniem, ochroną świadczeń socjalnych.

Tabela 3.11.1.

Interesy pracownicze rozpoznane w praktyce gospodarczej

Kategoria interesów	Dominujące interesy
Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dobra atmosfera pracy ▪ bezpieczne i higieniczne warunki pracy ▪ organizacja czasu pracy
Warunki zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ płace adekwatne do obowiązków ▪ bezterminowe zatrudnienie ▪ świadczenia zdrowotne ▪ ochrona świadczeń socjalnych
Udział w decyzjach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formalne procedury wyrażania opinii ▪ odpowiedni przepływ informacji ▪ poszerzanie uprawnień ▪ wpływ na dobór współpracowników ▪ wpływ na organizację czasu pracy
Możliwości rozwoju i awansu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przejrzyste reguły awansu ▪ szkolenia na koszt pracodawcy ▪ jasne kryteria oceny realizacji zadań
Wizerunek na rynku pracy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ renowa firmy ▪ wartość rynkowa doświadczenia zdobytego u danego pracodawcy ▪ kapitał relacyjny (sieć kontaktów zawodowych)

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem A. Bodak, A. Cierniak-Emerych, A. Pietroń-Pyszczek, *Employee Interests and Their Respect in Polish Economic Practice*, w: *Knowledge for Market Use 2014: Media and Communication in the 21st Century*, P. Slavičková (ed.), Univerzita Palackeho v Olomuci, Olomuc 2014, s. 159–166; M. Gableta (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 64; M. Gableta, *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2015, nr 4(38), s. 103–115.

W grze między pracodawcą a pracobiorcą stawką stały się także możliwości rzeczywistej partycypacji w procesach decyzyjnych oraz szanse rozwoju i awansu. Oczekiwanie rozwojowe korespondują bezpośrednio z grupą interesów zorientowanych na aktualną oraz przyszłą zatrudnialność pracownika, którą to kategorię moglibyśmy

⁸ Przedstawiony w tabeli 3.11.1 zestaw interesów pracowników odzwierciedla wskazania zatrudnionych dominujące w praktyce gospodarowania.

⁹ A. Cierniak-Emerych, M. Gableta, *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 49; B. Gajdzik, *Budowanie świadomości bezpieczeństwa pracy (na przykładzie zatrudnionych w przedsiębiorstwie hutniczym)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 81–93.

określić mianem „wizerunek na rynku pracy”. Zwłaszcza na wczesnym etapie kariery pracownicy rezygnują np. z satysfakcjonującej płacy, licząc na to, że sam fakt zatrudnienia się w renomowanej firmie będzie „robił wrażenie w życiorysie zawodowym”, da szansę zdobycia wyjątkowego doświadczenia czy relacji zawodowych, których wartość rynkowa może być decydująca w negocjacjach z potencjalnym pracodawcą.

Zmianom podlega nie tylko zakres interesów pracowników, ale także zmienia się ich hierarchia, zależnie od różnicowania się okoliczności, w których funkcjonują ludzie w przedsiębiorstwie, jak i zróżnicowania cech samych zatrudnionych. Zagadnienie to powinno być rozpatrywane w kontekście zmian pokoleniowych, także z uwagi na rangę tej problematyki, odzwierciedloną w wyraźnym zainteresowaniu nie tylko ze strony naukowców¹⁰, ale i praktyków.

Bezpieczne warunki pracy w hierarchii interesów osób reprezentujących pokolenie Y i C

W Polsce mianem pokolenia Y przyjęło się określać urodzonych po 1980 r., dla których początek XXI wieku to okres poszukiwania pierwszej pracy. Przedstawiciele generacji Y stopniowo zastępują na rynku pracy pokolenie X¹¹. Określani mianem pokolenia C (urodzeni po 1990 r.) to osoby całkowicie związane z tzw. światem cyfrowym, podłączone do urządzeń mobilnych przez większość dnia, studiujące, ale i nawiązujące swoje pierwsze kontakty z rynkiem pracy¹².

Badania ankietowe dały podstawę do stwierdzenia, że dla respondentów z pokolenia Y do bardzo ważnych należą głównie takie interesy, jak¹³:

- płace adekwatne do obowiązków (85%),
- bezterminowe zatrudnienie (75%),
- dobra atmosfera pracy (75%),
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (73%).

Wyniki te pozostają w zbieżności z wynikami innych badaczy w Polsce. Priorytetową rangę wynagrodzeń – jako czynnika wyboru danego pracodawcy – potwierdza

¹⁰ A. Mazurkiewicz, M. Moczulska, *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 57–68.

¹¹ D. Boyd, *Ethical Determinants for Generations X and Y*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93, no. 3, s. 465–469; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *op.cit.*; K. Gadowska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 25–39.

¹² A. Klonowska-Szałek, *op.cit.*; B. Chillakuri, R. Mahanandia, *Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent*, „Human Resource Management International Digest” 2018, vol. 26, no. 4, s. 34–38.

¹³ W nawiasach podano odsetek respondentów oceniających dany interes jako bardzo ważny.

raport rządowy *Młodzi 2011*, który identyfikował m.in. oczekiwania młodych ludzi wobec pierwszej pracy¹⁴. W innych badaniach, analizujących czynniki zniechęcające młodzież do zatrudnienia, za najsilniejszy demotywar respondentzi uznali niskie wynagrodzenie (taką opinię wyraził co drugi badany)¹⁵.

Badania wśród przedstawicieli polskiego pokolenia Y¹⁶ wykazały ich ograniczoną elastyczność w zakresie warunków i czasu pracy. W prezentowanych w literaturze wynikach badań wskazuje się, że ankietowani wyraźnie preferowali umowę na czas nieokreślony lub inną tradycyjną formę zatrudnienia, realizowaną w stałych godzinach, gwarantującą regularne, comiesięczne dochody. Pracownicy ci oczekują wysokiego poziomu wynagrodzenia, a jednocześnie atrakcyjnego pakietu, kreowania przyjaznej atmosfery pracy, stworzenia warunków do rozwoju, uwzględniania w pracy wartości rodzinnych, preferują przy tym komunikację elektroniczną. Ujawniła się również ich skłonność do mobilności związanej z pracą zawodową, otwartość na zmiany oraz szczególne zainteresowanie podnoszeniem kwalifikacji.

W odróżnieniu od przytoczonych wyżej wyników, w objętej badaniami własnymi grupie respondentów nie zidentyfikowano wyraźnego zainteresowania stwarzaniem warunków do podnoszenia kwalifikacji. Ankietowani przedstawiciele pokolenia C do bardzo ważnych interesów zaliczyli przede wszystkim:

- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (82%),
- płace adekwatne do obowiązków (81%),
- bezterminowe zatrudnienie (81%).

Wprowadź różnice w odsetku respondentów wskazujących na określone interesy stanowią 1%, jednak nadanie przez najmłodszych respondentów wyjątkowego znaczenia bezpiecznym i higienicznym warunkom pracy wydaje się dość zaskakujące. Pozornie mogłoby się wydawać, że analogicznie jak dla respondentów reprezentujących pokolenie Y najistotniejsze będzie wynagrodzenie adekwatne do obowiązków. Może oczekiwania respondentów pokolenia C mają związek z preferowanym przez nich stylem życia, związanym z dbałością o kondycję zdrowotną, co może dotyczyć także oczekiwań wobec środowiska pracy.

¹⁴ *Młodzi 2011*, Kancelaria Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 141.

¹⁵ *Motywacje młodych 2015*, Bigram – firma doradztwa personalnego, 2015, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf> (dostęp: 27.01.2016), s. 12.

¹⁶ S. Stachowska, *op.cit.*, s. 33–56; J. Cewińska, M. Striker, K. Wojtaszczyk, *op.cit.*; M. Striker, *op.cit.*

Sposoby motywowania do dbałości o bezpieczeństwo w miejscu pracy preferowane przez przedstawicieli pokolenia C

Za jedno z zamierzeń badawczych przyjęto ustalenie, czy w kwestiach dotyczących bhp respondenci wykazują skłonność do motywowania tzw. pozytywnego, czy negatywnego. Zatem stosowne pytanie w ankiecie skonstruowano tak, by ustalić ich preferencje w przekroju środków perswazji, przymusu, zachęty. Na pytanie „Co powinien robić pracodawca, żeby pracownicy zawsze podczas pracy stosowali środki ochrony osobistej (np. maska, słuchawki, okulary)?” przewidziano trzy warianty odpowiedzi, tj.:

- wyjaśniać pracownikom wpływ środków ochrony na zdrowie (odpowiedź interpretowano jako preferowanie perswazji),
- karać pracowników, którzy nie stosują koniecznych środków (odpowiedź interpretowano jako preferowanie przymusu),
- nagradzać pracowników, którzy stosują konieczne środki ochrony (odpowiedź interpretowano jako preferowanie zachęty).

Respondentów proszono o wskazanie tylko jednego, ich zdaniem najskuteczniejszego, sposobu motywowania. Rozkład odpowiedzi zilustrowano w tabeli 3.11.2.

Tabela 3.11.2.

Sposób motywowania personelu do respektowania wymogów bezpiecznych warunków pracy, wskazywany przez respondentów jako najskuteczniejszy

Sposób motywowania	Odsetek odpowiedzi
Perswazja	52
Zachęta	26
Przymus	22

Źródło: A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie w kształtowaniu kultury BHP*, w: *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, I. Romanowska-Słomka, Sz. Salamon (red.), t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018, s. 43.

Przyjmując, że środki pobudzania perswazyjnego i środki zachęty mają charakter pozytywnego oddziaływania na motywację ludzi, należy uznać, że respondenci zdecydowanie preferują takie właśnie podejście. Łącznie właśnie te dwie grupy motywatorów uzyskały zdecydowaną przewagę nad środkami przymusu.

Takie preferencje najmłodszego pokolenia pracobiorców mogą wymusić zrewidowanie poglądów osób odpowiedzialnych za kształtowanie bezpieczeństwa warunków pracy w przedsiębiorstwach. Jak bowiem dowodzą badania empiryczne, wciąż jeszcze relatywnie wysoki jest odsetek przedsiębiorstw, w których „motywacją do podejmowania

określonych działań w sferze bezpieczeństwa warunków pracy jest obawa przed konsekwencjami, a działania podejmowane w obszarze warunków pracy ukierunkowuje się na unikanie kar za nieprzestrzeganie przepisów bhp¹⁷. Szeroko zakrojone badania w tym zakresie prowadzi Centralny Instytut Pracy, którego analizy potwierdzają preferowanie przez pracodawców motywacji opartej na sankcjach¹⁸. Jednocześnie w literaturze wskazuje się na wyniki badań, w których kierownicy przyznają, że zdarza się im obserwować niebezpieczne zachowania pracowników, co może świadczyć o tym, że w jakimś stopniu akceptują takie zachowania¹⁹.

W literaturze przedmiotu coraz częściej podkreśla się, że zwiększeniu motywacji i zaangażowania pracowników sprzyja korzystanie z mechanizmów gier. „Zastosowanie elementów gry i myślenia w sytuacjach innych niż gra” określa się mianem grywalizacji (gamifikacji)²⁰. Poszukując przesłanek zastosowania grywalizacji do podnoszenia bezpieczeństwa warunków pracy w przedsiębiorstwie, warto wskazać, że w literaturze zaznacza się, iż grywalizacja służy do zmiany zachowania, edukacji, motywowania poprzez elementy gry. Wraz z pojawieniem się urządzeń z Androidem i Apple wprowadzono szerszą populację ludzi do technologii, jednocześnie zachęcając do rozwoju nowych graczy. Dotyczy to zwłaszcza interesującej nas tutaj generacji C²¹, charakteryzowanej jako pokolenie ludzi na co dzień związanych z nowymi technologiami, niewyobrażających sobie życia bez portali społecznościowych czy gier komputerowych²².

Podsumowanie

Organizacja może zrealizować swoje zamierzenia, rozpatrywane przez pryzmat celów funkcjonowania, w sytuacji, gdy dąży do służenia wszystkim zaangażowanym osobom, a głównie pracownikom, którzy lokują w niej swój największy kapitał w postaci zaangażowania. W praktyce zarządzania ludźmi coraz więcej uwagi należy poświęcać warunkom pokoleniowym, które współcześnie generują wiele nowych problemów

¹⁷ A. Cierniak-Emerych, *Kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2012, nr 4(46), s. 9–10.

¹⁸ A. Szczygielska, *Behawioralne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 10, s. 27.

¹⁹ A. Rakowska (red.), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, CeDeWu. pl, Warszawa 2013, s. 125.

²⁰ K. Werbach, D. Hunter, *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton School Press, Philadelphia 2012, s. 131.

²¹ M. Prensky, *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, „On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5, s. 1–6.

²² L. Johnson, R. Smith, H. Willis, A. Levine, K. Haywood, *The 2011 Horizon Report*, New Media Consortium, Austin, Texas 2011, s. 11–23.

w obszarze interesów pracowniczych. Istniejące niewątpliwie różnice między pokoleniami funkcjonującymi na rynku pracy stanowią wyzwanie dla pracodawców.

Mając na uwadze prognozy, że osoby poniżej 35. roku życia będą wkrótce stanowić trzy czwarte zatrudnionych na rynku UE, należy przyjąć, iż ich potencjał w coraz większym stopniu będzie decydował o istnieniu i rozwoju przedsiębiorstw. Skuteczne wykorzystanie tego potencjału wymaga stosownych zmian w podejściu do pracowników oraz kształtowania odpowiedniego zestawu instrumentów ich aktywizowania w nawiązaniu do preferowanych przez nich interesów. Jak ujawniły prezentowane tutaj wyniki badań, respondenci istotne znaczenie nadają bezpiecznym i higienicznym warunkom pracy. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że owe warunki stanowią swego rodzaju „interes łączący pokolenia”.

Nie ulega wątpliwości, że bezpieczeństwo warunków pracy, a w szczególności związane z nim zagrożenia dla życia i zdrowia osób świadczących pracę, ulegają na przestrzeni lat określonym przeobrażeniom. Zasadne wydaje się zatem podejmowanie poszerzonych badań w omawianym zakresie, zwłaszcza w kontekście wskazanej tutaj propozycji wdrożenia założeń grywalizacji jako swego rodzaju środka sprzyjającego motywowaniu do zachowań związanych z bezpieczeństwem warunków pracy.

Bibliografia

- Bodak A., Cierniak-Emerych A., Pietroń-Pyszczek A., *Employee Interests and Their Respect in Polish Economic Practice*, w: *Knowledge for Market Use 2014: Media and Communication in the 21st Century*, P. Slavíčková (ed.), Univerzita Palackého v Olomuci, Olomuc 2014, s. 159–166.
- Boyd D., *Ethical Determinants for Generations X and Y*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93, no. 3, s. 465–469.
- Cewińska J., Striker M., Wojtaszczyk K., *Zrozumieć pokolenie Y – wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 118–134.
- Chillakuri B., Mahanandia R., *Generation Z Entering the Workforce: The Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent*, „Human Resource Management International Digest” 2018, vol. 26, no. 4, s. 34–38.
- Cierniak-Emerych A., *Kształtowania bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie a cechy kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2012, nr 4(46), s. 9–10.
- Cierniak-Emerych A., Gableta M., *Bezpieczeństwo pracy z perspektywy wewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2014, nr 8(46), s. 46–60.
- Gableta M., *O potrzebie badania interesów pracowniczych*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Kwartalnik Instytutu Kapitału Ludzkiego SGH” 2015, nr 4(38), s. 103–115.

- Gableta M. (red.), *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Gableta M., Cierniak-Emerych A. (red.), *Zarządzanie ludźmi w organizacjach funkcjonujących w Europie*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław 2008.
- Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2015, nr 1, s. 25–39.
- Gajdzik B., *Budowanie świadomości bezpieczeństwa pracy (na przykładzie zatrudnionych w przedsiębiorstwie hutniczym)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 2, s. 81–95.
- Johnson L., Smith R., Willis H., Levine A., Haywood K., *The 2011 Horizon Report*, The New Media Consortium, Austin, Texas 2011.
- Klonowska-Szałek A., Żegnaj X i Y. Witaj C! Nowe pokolenie zmienia rynek pracy, HRStandard.pl, 2011, <http://hrstandard.pl/2011/09/21/zegnaj-x-i-y-witaj-c-nowe-pokolenie-zmienia-rynek-pracy/> (dostęp: 30.09.2018).
- Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
- Mazurkiewicz A., Moczulska M., *Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych)*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 5, s. 57–68.
- Mendel T., *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2001.
- Młodzi 2011*, Kancelaria Rady Ministrów Warszawa 2011.
- Motywacje młodych 2015*, Bigram – firma doradztwa personalnego, 2015, <http://motywacjemlodych.pl/raport/mm2015.pdf> (dostęp: 27.01.2016).
- Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie w kształtowaniu kultury BHP*, w: *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, I. Romanowska-Słomka, Sz. Salamon (red.), t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018, s. 37–45.
- Premsky M., *Digital Natives, Digital Immigrants Part 1*, “On the Horizon” 2001, vol. 9, no. 5, s. 1–6.
- Rakowska A. (red.), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza i kształtowanie*, CeDeWu.pl, Warszawa 2013.
- Słomka I., Salamon Sz. (red.), *Warunki środowiska pracy a zdrowie pracowników*, t. 4, Wydawnictwo Uczelniane Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Angelusa Silesiusa, Wałbrzych 2018.
- Stachowska S., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 2, s. 33–56.
- Striker M., *Współczesny rynek pracy a oczekiwania pokolenia Y wobec zatrudnienia – wyniki badań empirycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 223, s. 30–38.
- Szczygielska A., *Behawioralne podejście do zmiany postaw wobec bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2011, nr 10, s. 26–29.
- Warunki pracy w 2017 roku*, Raport GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/warunki-pracy-wypadki-przy-pracy/warunki-pracy-w-2017-roku,5,1.html> (dostęp: 29.09.2018).
- Werbach K., Hunter D., *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*, Wharton School Press, Philadelphia 2012.

4

DYSFUNKCJE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Grażyna Osbert-Pociecha*

Natalia Bielińska**

4.1

***Ghosting* w polskich przedsiębiorstwach – perspektywa kandydata/ pracownika. Wyzwania dla rekrutacji**

Streszczenie

Opracowanie wskazuje na rozprzestrzenianie się ghostingu i związane z tym problemy firm dotyczące werbowania pracowników, utrzymywania poziomu zatrudnienia. Aby sprostać pojawiającym się na tym tle wyzwaniom, należy dokonać określonych zmian nie tylko w realizacji funkcji rekrutacyjnej, ale także w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Celem badań przeprowadzonych metodą sondażu diagnostycznego było zidentyfikowanie postrzegania ghostingu przez uczestniczących w tych praktykach kandydatów, przyszłych pracowników. Wyniki sondażu pozwoliły na odniesienie się do problemu ograniczenia negatywnych dla firm skutków ghostingu.

Słowa kluczowe: rynek pracy, pracodawca, kandydat/pracownik, rekrutacja, zmiany w ZZL

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0003-1951-0062

** Praktyk w obszarze ZZL, ORCID: 0000-0002-6311-4342

Ghosting in Polish Enterprises – Candidate/Employee Perspective. Challenges for Recruitment

Abstract

The article indicates the spread of *ghosting* and related problems of companies regarding recruitment of employees, maintaining the level of employment. To meet the challenges arising against this background, specific changes need to be made not only in the recruitment function, but also in the area of HRM. The purpose of the research carried out by the method of diagnostic survey was to identify the perception of *ghosting* by the candidates participating in these practices, future employees. The results of the survey made it possible to address the problem of reducing the negative effects of ghosting for companies.

Keywords: labor market, employer, candidate / employee, recruitment, changes in HRM

Wprowadzenie

Zjawisko ghostingu wyraźnie się rozszerza i nasila swoją obecność w praktyce funkcjonowania polskich organizacji, niosąc za sobą określone skutki. W najbardziej wyrazisty sposób przejawia się ono w funkcji rekrutacyjnej, stając się barierą w pozyskiwaniu pracowników, tj. zapewnieniu odpowiedniej liczby zatrudnionych, jak i pożądanej jakości ich kompetencji oraz odpowiednich postaw, zachowań gwarantujących realizację zadań wynikających z modelu biznesowego działania, strategii przedsiębiorstwa.

Przez całe dziesięciolecia w przeszłości pracodawcy występowali w roli „rozdających karty”, to oni właśnie oferowali/dawali zatrudnienie pracownikom. W ciągu ostatnich kilku lat wzmaga się zjawisko inwersji, które następuje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, coraz częściej to pracownik dokonuje wyboru, wykorzystując swoją przetargową pozycję, posuwa się nawet dalej, tj. zwodzi rekrutera, prowadzi swoją grę, która sprowadza się do tego, że decydując się na udział w procesie rekrutacyjnym, niekoniecznie respektuje obowiązujące zasady/ustalenia, np. przerywa ten proces i nie zgłasza się na kolejne etapy bądź w relatywnie krótkim czasie od sfinalizowania procesu rekrutacyjnego rezygnuje z zatrudnienia (porzuca pracę). S. Hosage¹ potwierdza zarysowujący się trend, jednocześnie zauważa, że w przeszłości tego typu praktyki były niezmiernie rzadkie (ich powodem

¹ K. Gurchiek, „Ghosting’ Behavior Baffles HR Pros, Hiring Managers”, „SHRM”, www.shrm.org (dostęp: 27.12.2018).

były szczególne, wynikające z niezależnych od kandydata uwarunkowań, które związane były z sytuacją rodzinną lub osobistą kandydata). Także T. Palmer² stwierdza, że tylko w ciągu 2018 r. zmiany w uwarunkowaniach rekrutacji stały się radykalne, a tendencje związane z nieskutecznością procesów rekrutacyjnych (*ghosting*) nabrały alarmującego tempa, co oczywiście wywołuje zaniepokojenie różnych organizacji.

Jako *ghosting* rozumie się tu zjawisko, które odnosi się do praktyk stosowanych przez przyszłych kandydatów i potencjalnych pracowników, polegające na wycofaniu się z zamiaru pozyskania pracy (zatrudnienia), tj. rezygnacji z uczestnictwa w trakcie trwania procesu rekrutacyjnego i nieprzystąpienie do jego kolejnych/końcowych etapów bądź po przyrzeczeniu/zapewnieniu zatrudnienia niepodjęcie pracy lub jej porzucenie w stosunkowo krótkim okresie od momentu jej podjęcia (przedwczesne odejście) – bez uprzedzenia, jakiegokolwiek powiadomienia, informacji wyjaśniającej³.

Autorki, kontynuując badania⁴ nad *ghostingiem*, przyjęły optykę kandydata/pracownika uznając, że postrzeganie tego zjawiska z tej perspektywy daje możliwość formułowania kierunków zmian w celu poprawy skuteczności rekrutacji. Badanie zostało przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego (online) na celowo dobranej próbie ponad 100 respondentów. Celem badania była identyfikacja cech, przesłanek, motywów, ocen dotyczących przyszłości tych, którzy poprzez swoje zachowania i postawy generują problemy związane z pozyskiwaniem i utrzymywaniem odpowiedniego potencjału pracy w przedsiębiorstwie.

Upowszechnianie się zjawiska *ghosting*u

Termin *ghosting* wywodzi się z psychologii, opisywano nim zjawisko rozpadu więzi w relacjach interpersonalnych jako następstwo braku komunikacji jednej ze stron lub jej jednostronne zaniechanie, przerwanie bez uprzedzenia, powiadomienia czy wyjaśnienia⁵. Jak zauważa M. Dreger⁶, dzieje się tak, ponieważ osoba, która porzuca, bojąc się konfrontacji, koncentruje się wyłącznie na swoich potrzebach, nie liczy się ze zdaniem drugiej osoby/strony.

² T. Palmer, *Employee 'Ghosting' May be the New Norm*, "Production Machining" 2018, vol. 18, no. 9, s. 26.

³ *What is Employee Ghosting and How HR Managers and Organizations Can Deal with it*, www.management-studyguide.com (dostęp: 27.12.2018).

⁴ Por. N. Bielińska, G. Osbert-Pociecha, *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy?*, w: J. Lichtarski (red.), *Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1., Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa, s. 179.

⁵ G. Freedman, D.N. Powell, B. Le, K.D. Williams, *Ghosting and Destiny: Implicit Theories of Relationships Predict Beliefs about Ghosting*, "Journal of Social and Personal Relationships" 2019, vol. 96, no. 3, s. 905–924.

⁶ M. Dreger, M. Kuszewska, *Co boli związek? Rozmowy psychologiczne*, WGP, Warszawa 2017.

J.M. Rosenberg⁷ zwraca uwagę na fakt, że łatwość odcinania kontaktów w większym stopniu przejawiają ludzie młodzi, co wskazywałoby na to, że zjawisko może mieć kontekst generacyjny/pokoleniowy. Młodzi ludzie, chcąc uniknąć potencjalnych konfliktów, mając mniejsze doświadczenie w przeprowadzaniu trudnych rozmów, a jednocześnie będąc asertywnymi (dbając o swój komfort), niepozbawieni alternatywy – po prostu „urywają” komunikację. Takie zachowanie przez starszych/poprzednie generacje odczytywane jest jako brak stabilności i odpowiedzialności.

G. Bauer⁸ wskazuje, że zjawisko ghostingu może być rozumiane także jako zerwanie warunków umowy (formalnej) między stronami, którymi są nie tylko pracodawca i potencjalny pracobiorca, ale także firmy świadczące sobie nawzajem określone usługi.

Zjawisko ghostingu w obu wymiarach, tj. przejawiające się w zaprzestaniu kontaktów, jak i odejściu/odstąpieniu od warunków umowy natychmiast po jej zawarciu, coraz częściej zaznacza swoją obecność w urzeczywistnianiu funkcji rekrutacyjnej organizacji biznesowych (także publicznych i społecznych). Zachowania polegające na „zamianianiu się w ducha” przenikają do organizacji. Staje się to coraz trudniejsze do zaakceptowania w warunkach utrwalonego sposobu ich działania w zakresie pozyskiwania ludzi do pracy, tj. przygotowania oferty/ogłoszenia, zaproszenia na rozmowę, przedstawienia oferty i sfinalizowania umowy o zatrudnienie. Taki schemat przestaje dzisiaj w warunkach rynku pracownika i niskiego poziomu bezrobocia być skuteczny, coraz trudniejsze staje się sprostanie wyzwaniu znalezienia i pozyskania przez organizację odpowiednio zaangażowanego, lojalnego i odpowiedzialnego pracownika. Na dobrą sprawę trudno jednak powiedzieć, że istota tego zjawiska jest czymś zupełnie nowym.

Zjawisko ghostingu występuje w różnych branżach i zawodach, wcześniej dotyczyło głównie mniej opłacanych miejsc pracy w budownictwie, produkcji i transporcie. Obecnie objęło to także pracowników administracyjnych w wielu branżach⁹. Szacuje się, że zjawisko ghostingu w Polsce, tj. sytuacji, w których kandydaci odrzucają ofertę po jej wcześniejszej akceptacji, dotyczy 5–20% procesów rekrutacyjnych (w zależności od branży i rodzaju stanowiska)¹⁰ i przybiera na sile¹¹.

⁷ J.M. Rosenberg, *Here Today, Ghosting Tomorrow: Workers Just Disappears*, “Fort Worth Business Press” 2018, vol. 30, no. 37, s. 2–3.

⁸ G. Bauer, *Don't Fall Victim to a Ghost Employee*, “AFE Facilities Engineering Journal” 2005, vol. 32, no. 2, March, s. 19–20; por. także E. Mazurczyk-Jankowska, *Ghosting, czyli Halloween w rekrutacji*, <http://grubyhr.pl> (dostęp: 28.12.2019).

⁹ P. Davidson, *Workers Are 'Ghosting' Interviews, Blowing off Work in a Strong Job Market*, “USA Today”, (dostęp: 30.12.2018).

¹⁰ *Kiedy kandydat nie pojawia się w pracy*, <https://www.hays.pl/Blog/drop-out/index.htm> (dostęp: 28.12.2018).

¹¹ B. Miller, *What Is Employee or Applicant Ghosting*, “HR Daily Advisor”, sierpień 2018.

Obecnie zjawisko to przenosi się także na specjalistów i menedżerów, których rynek pracy jest dość hermetyczny, a liczba pracodawców jest ograniczona¹². Do intensyfikowania się przejawów tego zjawiska w działalności rekrutacyjnej przyczyniają się czynniki, które świadczą o niedostosowaniu praktyk w tym zakresie do potrzeb czy wręcz o popełnianiu określonych błędów¹³ (wg HBRP to błędy w rekrutacji i selekcji aż w 80% odpowiadają za nieudane rekrutacje).

Badania wskazują głównie na brak partnerskiej relacji pomiędzy potencjalnym pracodawcą a kandydatem. Spośród badanych 50% zbyt długo oczekuje na decyzję pracodawcy o zatrudnieniu/przejsciu do kolejnego etapu, 34% kandydatów nie otrzymało informacji o planowanym przebiegu procesu rekrutacji, 28% badanych finalnie otrzymało ofertę poniżej swoich wcześniej przedstawionych oczekiwań finansowych, a 21% nie otrzymało informacji na temat istotnych elementów oferty pracy¹⁴. Podobne dane prezentują badania eRecruiter¹⁵ – 41% kandydatów nie otrzymało szczerzej i rzetelnej informacji na temat warunków pracy, 53% nie otrzymało informacji o oferowanym wynagrodzeniu, a 36% nie otrzymało informacji o przebiegu procesu zatrudnienia. Zaledwie 15% badanych otrzymało informację o powodach niezakwalifikowania się do kolejnego etapu procesu rekrutacji bądź zakończeniu tego procesu. Dzisiaj kandydaci oczekują transparentnego procesu rekrutacji oraz informacji zwrotnej na każdym jego etapie.

Branża rekrutacyjna jest obecnie mocno krytykowana za brak koncentracji na potrzebach potencjalnych pracowników. Badania wskazują, że aż 90% osób poszukujących pracy doświadczyło niewłaściwych zachowań w procesach rekrutacyjnych (pomiędzy rekruterem a kandydatem do pracy)¹⁶. Wśród tych zachowań ze strony osoby rekrutującej pojawiają się m.in.: *kittenfishing* (doświadczany przez 30% kandydatów), *catfishing* (29%), *rostering* (25%), *slow fade* (24%)¹⁷.

Poza tym, rosnąca świadomość silnej pozycji kandydatów na rynku pracy sprawia, że zwiększa się pula kandydatów pasywnych, bierność jest obecnie dominującą postawą

¹² A. Błaszczak, *Znikający kandydaci do pracy zmorą łowców głów*, www.rp.pl/Rynek-pracy (dostęp: 25.12.2018).

¹³ M. Król, *Ile kosztują nieudane rekrutacje twojej firmie*, <https://www.hbrp.pl/b/ile-nieudane-rekrutacje-kosztuja-twoja-firme/QAQpjtQ6> (dostęp: 15.12.2018).

¹⁴ *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy*, Badania Antal, edycja 8, www.antal.pl, sierpień 2018 (dostęp: 30.12.2019).

¹⁵ *Raport Candidate Experience w Polsce*, eRecruiter, 2019.

¹⁶ *Do You Catfish Candidates? Look Who's Stalking Too*, www.theglobalrecruiter.com (dostęp: 28.12.2019).

¹⁷ *Kittenfishing* – oferta pracy przedstawiana jest nieco lepiej niż w rzeczywistości, aby zdobyć zainteresowanie kandydata; *catfishing* – oferta pracy przedstawiana jest o wiele lepiej niż w rzeczywistości, do tego stopnia, że opis pracy nie pasuje do rzeczywistości; *rostering* – zwodzenie kandydata przez długi czas, ponieważ w rzeczywistości był on kandydatem drugiego wyboru; *slow fade* – w miarę upływu czasu, stopniowe, coraz mniejsze zwracanie uwagi na kandydata; B. Cotton, *Not Just a Dating Issue: Ghosting, Catfishing and Submarining Rife in Recruitment*, "Business Leader", styczeń 2019, www.businessleader.co.uk (dostęp: 28.12.2019).

na rynku pracy. Blisko 70% specjalistów i menedżerów nie szuka aktywnie pracy¹⁸. Pracownicy poważnie podchodzą do swojej kariery i skrupulatnie planują jej etapy. Stają się coraz bardziej wymagający. Według raportu Antal¹⁹ motywacją do zmiany pracy już nie jest tylko wynagrodzenie, ale pszukiwanie bardziej atrakcyjnych możliwości rozwoju kariery (45%), złe zarządzanie organizacją (43%), zła atmosfera w pracy (33%) czy też niejasna ścieżka awansu w firmie lub jego brak (30%). Zatem pracodawcy muszą bardziej świadomie badać ich potrzeby, oczekiwania i proponować możliwości rozwoju, aby ograniczać rozmiary ghostingu.

Warto zauważyć, że *ghosting* nie jest tylko domeną polskiego rynku pracy. W Stanach Zjednoczonych zaobserwowano w 2018 r. wzrost tego zjawiska z 10% do 20%²⁰. Problem „znikających kandydatów/pracowników” dostrzegł Bank Rezerwy Federalnej Chicago, który śledzi trendy w zatrudnieniu, potwierdzając, że liczba „duchów” wciąż rośnie. Ekonomści podają, że pracownicy zaczynają zachowywać się jak milenialsi w Tinderze (aplikacji umożliwiającej zawieranie nowych znajomości) – porzucając pracę bez jakiegokolwiek wyjaśnienia²¹. Z kolei we Francji ghostingu mocno doświadcza branża IT, w której w pierwszej połowie 2019 r. rozmiar tego zjawiska był większy niż w całym 2018 r.²²

Pojawienie się nowego trendu, jak się okazuje, powoduje uruchomienie profesjonalnych usług w tym zakresie, np. w Japonii, gdzie rezygnacje z długoterminowego zatrudnienia są dość rzadkie – pojawiły się organizacje, które specjalizują się w „załatwieniu” rezygnacji z zatrudnienia w imieniu pracowników²³. Wychodzą one naprzeciw potrzebom japońskich pracowników, których paraliżuje strach przed konfrontacją z pracodawcą i traumatycznym przeżyciem związanym z przekazaniem pracodawcy informacji o rezygnacji z oferty pracy lub zatrudnienia²⁴.

Na tym tle pojawiają się pytania dotyczące rekrutacji, jej skuteczności jako sposobu na zapewnienie firmie odpowiedniego potencjału do realizacji wyznaczonych celów/zadań. Stanowią one, w ramach szerszego kontekstu związanego z obecnością/zaangażowaniem ludzi w organizacji, składowe „filozofii” zarządzania ludźmi w warunkach

¹⁸ *Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy*, Badania Antal, edycja 8, www.antal.pl, sierpień 2018 (dostęp: 30.12.2019).

¹⁹ *Ibidem*.

²⁰ L. MacLellan, *Ghosting at Work is Now Big Enough that It Caught the Fed's Attention*, <https://qz.com> (dostęp: 28.12.2019).

²¹ D. Paguette, *Workers are Ghosting their Employers Like Bad Dates*, www.washingtonpost.com, grudzień 2018 (dostęp: 28.12.2019).

²² M. Wolski, *Le „ghosting”, nouveau mal du recrutement*, www.strategies.fr, wrzesień 2019 (dostęp: 30.12.2019).

²³ P. Fogarty, *Ghosting at Work*, www.bbc.com, lipiec 2019 (dostęp: 30.12.2019).

²⁴ M. Ciesielska., *Trzy oblicza ghostingu: uczuciowy, pracowniczy i rekruterski*, www.linkedin.com, maj 2019 (dostęp: 30.12.2019).

słabnącej pozycji pracodawcy na rynku pracy, rosnącego udziału technologii teleinformatycznych oraz wzrostu zapotrzebowania na zrównoważony styl życia kolejnych generacji pokoleniowych (zmiany demograficzne). Jak potwierdza raport Manpower Group²⁵, aż 87% pracodawców w Polsce pomimo postępującej w ramach Przemysłu 4.0 automatyzacji zamierza zwiększyć lub utrzymać zatrudnienie na podobnym poziomie. Trudno się zatem spodziewać, że uda się ograniczyć rekrutacje, raczej należy się koncentrować na tym, aby poprawiać ich sprawny przebieg i skuteczność (tym bardziej, że jak wyliczyła M. Król²⁶, koszt jednej nieudanej rekrutacji to kwota ok. 91 tys. PLN).

Czy zarysowujące się tendencje w zakresie realizacji funkcji rekrutacyjnej, w tym wykorzystanie nowych technologii, dają szansę na większą skuteczność, tj. ograniczenie ghostingu?

HR Technologist przewiduje, że w 2020 r. sztuczna inteligencja będzie miała znaczący wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi (wzrośnie wykorzystanie narzędzi chmurowych oraz coraz bardziej wyrafinowanych algorytmów i aplikacji). Sztuczna inteligencja będzie wykorzystywana do skrócenia listy potencjalnych kandydatów i ich oceny za pomocą narzędzi takich jak chatboty²⁷. Potwierdza to także raport Forrester – możliwe, że do 2020 r. 20% globalnych korporacji będzie wykorzystywać chatboty w procesach rekrutacyjnych – zanim rekruter nawiąże bezpośredni kontakt z kandydatem²⁸. Chatboty mogą sprawić, że proces rekrutacji zostanie przyspieszony, nastąpi skrócenie/wyeliminowanie „przestoju” między wysłaniem aplikacji przez kandydata a odpowiedzią rekrutera. Indywidualne podejście do każdego kandydata pozwoli na wywarcie na nim wrażenia lepszego traktowania niż u konkurencji²⁹.

Silne ukierunkowanie na aplikacje sztucznej inteligencji w dużej mierze spotyka się z pozytywnymi reakcjami organizacji. Ważne jest, aby zastosować wyważone podejście do wdrażania tych technologii, nie ulegać bezkrytycznej fascynacji i brać pod uwagę, że wszechobecna wirtualizacja niesie ze sobą także problemy i zagrożenia. Jednym z nich jest osłabienie więzi społecznych, problemy w kontaktach „twarzą w twarz”, a także pogłębianie dystansu między pracodawcą a pracownikami oraz między pracownikami³⁰. Komunikowanie się za pomocą nowoczesnych technologii nie sprzyja budowaniu relacji między ludźmi, tym samym może mieć bezpośredni wpływ na kształtowanie

²⁵ *Rewolucja Umiejętności 4.0. Czy roboty potrzebują ludzi?*, Raport Manpower Group, 2019.

²⁶ M. Król, *op.cit.*

²⁷ N. Pradhan, *8 HR Tech Trends for 2020 Every Talent Leader Must Consider*, www.hrtechnologist.com, grudzień 2019 (dostęp: 30.12.2019).

²⁸ D. Zaraziński, J. Kwieciński, *5 obszarów, w których technologia zmienia procesy rekrutacyjne*, www.hbrp.pl (dostęp: 30.12.2019).

²⁹ J. Osborne, *The Future of Recruitment: Chatbots*, www.therecruitmentnetworkclub.com, wrzesień 2018, (dostęp: 30.12.2019).

³⁰ J. Marquez, *Connecting a Virtual Workforce*, „Workforce Management” 2008, vol. 87, no. 15, s. 1.

subiektywnego poczucia izolacji, alienacji i niedopasowania oraz utrudniać pożądaną relację pracownika z firmą.

Wyzwania, jakie pojawiają się przed rekrutacją, mogą być związane z różnymi uwarunkowaniami. W tym opracowaniu skupiono się na tych, które wynikają z zachowania się kandydatów lub pracowników i podjęto badania własne o charakterze głównie eksploracyjnym. Stanowią one kontynuację wcześniejszych badań nad zjawiskiem ghostingu, przeprowadzonych z perspektywy organizacji.

Metodyka i wyniki badań własnych

Badania zostały przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, z wykorzystaniem techniki ankiety internetowej³¹. Kwestionariusz ankiety zawierał metryczkę do charakterystyki badanych respondentów oraz pytania identyfikujące zjawisko ghostingu z perspektywy kandydata – jego przyczyny i uwarunkowania, cechy i intencje osób stosujących tego typu praktyki oraz skutki dla zarządzania zasobami ludzkimi w przyszłości.

Zastosowano celowy dobór próby badawczej, zapraszając do badania osoby z całej Polski, które co najmniej raz zrezygnowały z uczestnictwa w trakcie trwania procesu rekrutacyjnego i nie przystąpiły do jego kolejnych/końcowych etapów bądź po przyrzeczeniu/zapewnieniu zatrudnienia nie podjęły pracy lub ją porzuciły w stosunkowo krótkim okresie od momentu jej podjęcia (przedwczesne odejście) – bez uprzedzenia, jakiegokolwiek powiadomienia, informacji wyjaśniającej.

W badaniu wzięło udział 101 respondentów ($n = 101$), próbka ta nie spełnia kryterium reprezentatywności, tym samym wyniki badań nie dają podstaw do generalizowania wniosków. Tym niemniej, pozyskane dane mogą się przyczynić do kształtowania wyobrażenia o tym, jak wygląda to zjawisko od strony osób uczestniczących w tego rodzaju praktykach.

Rozmiary niniejszego opracowania nie pozwalają na pełną prezentację wyników badania, poniżej przedstawiono wybrane wyniki i syntetyczne ustalenia na podstawie uzyskanych informacji:

- w badanej próbie trzy czwarte respondentów stanowili ci, którzy jednorazowo partycypowali w ghostingu, jedną czwartą natomiast ci, którzy wielokrotnie decydowali się na działania mieszczące się w jego ramach. Należy zauważyć, że staż pracy nie stanowi kryterium różnicującego, zjawisko ghostingu dotyczyło zarówno tych wchodzących na rynek pracy, jak i mających już co najmniej 10-letni staż pracy.

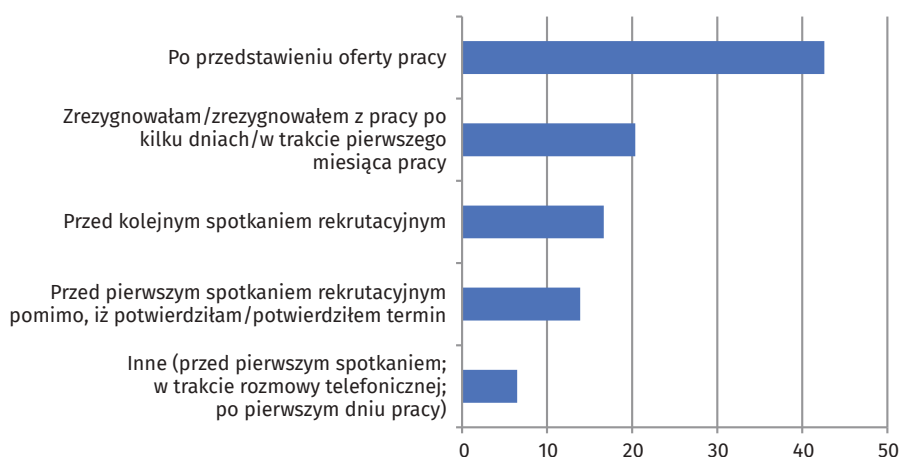
³¹ Badanie sondażowe przeprowadzono w 2019 r. i na początku 2020 r. z wykorzystaniem <https://researchonline.pl>

W największym stopniu partycypowali w nim ludzie urodzeni w latach 1980–1999 (pokolenie Y),

- najczęściej *ghosting* dotyczył stanowisk obsługi administracyjnej, na podobnym poziomie tj. ok. 20% stanowisk wykonawczych, specjalistów i stanowisk kierowniczych. Prawie dwukrotnie większą skłonność do jego wykorzystywania wykazali kandydaci ze średnim wykształceniem. Natomiast relatywnie niski był poziom wykorzystania praktyk ghostingowych przez pracowników mających wykształcenie zawodowe. Powyższe wyniki nie potwierdzają dotąd ukształtowanych stereotypów, że *ghosting* dotyczy przede wszystkim stanowisk wykonawczych i pracowników z wykształceniem zawodowym,
- nie można powiedzieć, że praktyki ghostingowe dotyczą głównie pracowników mieszkających w miastach, chociaż potencjalnie mają oni większe szanse zatrudnienia niż kandydaci/pracownicy ze wsi (w większości skazani na pracę w mieście i związany z tym dojazd do pracy),
- warto zauważyć, analizując rysunek 4.1.1, że 43% respondentów wycofało się po przedstawieniu oferty pracy przez potencjalnego pracodawcę, a blisko 20% badanych zrezygnowało z pracy po kilku dniach od zatrudnienia, co wskazywałoby na najbardziej kosztowny dla pracodawcy rodzaj ghostingu (po sfinalizowaniu procesu rekrutacyjnego). Niewykluczone, że kandydaci/pracownicy wstrzymują się z podjęciem decyzji o rezygnacji/wycofaniu do momentu, gdy już dysponują pełną wiedzą na temat warunków zatrudnienia

Rysunek 4.1.1.

Moment wycofania się z procesu rekrutacji lub rezygnacji z oferty, podjętej pracy (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

- badając powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę (bez wyjaśnienia/powiadomienia potencjalnego pracodawcy), dokonano ich rozgraniczenia na trzy grupy, ujmują to tabele 4.1.1–3.

Tabela 4.1.1.

Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę. Przyczyny leżące po stronie otoczenia

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
1.	Sytuacja na rynku pracy – rynek pracownika; wiele możliwości znalezienia konkurencyjnej oferty, swobodny wybór pracodawcy przez kandydatów do pracy	74
2.	Funkcjonowanie wielu możliwości zatrudnienia na podstawie umowy o pracę (formy pracy tymczasowej)	15
3.	Możliwość odreagowania na dominującą w przeszłości pozycję pracodawcy, który dokonywał wyboru według swoich kryteriów (brak jakichkolwiek zobowiązań, a także sankcji prawnych, finansowych itp.)	2
4.	Inne (nieprzychylnie opinie o miejscu pracy; sprawdzenie swoich możliwości zatrudnienia w innym miejscu pracy; wariant B w stosunku do obecnej pracy; stres przed rozmową; bardzo złe warunki przedstawione na rozmowie kwalifikacyjnej – odmienne od zawartych w ogłoszeniu); brak perspektyw otrzymania umowy o pracę; rozbieżności w zakresie obowiązków i profilu działalności przedsiębiorstwa; niekomfortowe warunki pracy)	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 4.1.2.

Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę zależne od organizacji/pracodawcy

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
1.	Niesprecyzowane warunki zatrudnienia	25
2.	Brak możliwości negocjacji warunków zatrudnienia/pracy	19
3.	Niekonkurencyjna oferta pracy (niedostosowana do aktualnych warunków na rynku pracy)	15
4.	Zbyt długi (przedłużający się) i nieprzejrzysty proces rekrutacji	11
5.	Nieatrakcyjny wizerunek pracodawcy (<i>employer branding</i>)	10
6.	Zbyt długie pozostawanie bez odpowiedzi dotyczącej wyniku rekrutacji ze strony rekrutera	9
7.	Brak informacji zwrotnej po każdym zakończonym etapie procesu rekrutacji	5
8.	Prowadzenie szeroko zakrojonych akcji rekrutacyjnych (nadmiar kandydatów; upowszechnianie się wśród nich opinii, że ubytek jednego/kilku kandydatów nie zaszkodzi firmie)	1
9.	Organizowanie rekrutacji na nieistniejące stanowiska w celu rozszerzenia bazy kandydatów, pozyskanie atrakcyjnych pracowników na inne stanowiska	1
10.	Jednostronne wykorzystywanie nowych technologii w procesie rekrutacji (uczenie maszynowe), ograniczanie bezpośrednio kontaktu z firmą, ludźmi w niej pracującymi	1

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
11.	Przeprowadzanie rekrutacji pasywnych (dot. osób już zatrudnionych i potencjalnie niezainteresowanych zmianą pracy)	1
12.	Inne (długi czas oczekiwania na rozmowę – kandydaci zaproszeni na tę samą godzinę; brak feedbacku; nieodpowiedni proces rekrutacji; traktowanie kandydatów bez szacunku, poświęcenia im czasu)	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Tabela 4.1.3.

Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę zależne od kandydata/pracownika

Lp.	Powody rezygnacji	Udział (w %)
1.	Niekorzystne wrażenia po bezpośrednim kontakcie z firmą /ludźmi/rekruterem	31
2.	Pochopna decyzja o wzięciu udziału w rekrutacji	24
3.	Chęć „sprawdzenie się” (pozyskania doświadczenia) podczas procesu rekrutacji bez zamiaru zmiany dotychczasowego miejsca pracy	11
4.	Strach przed dokonaniem zmiany	10
5.	Zdarzenia losowe	9
6.	Skłonność do podejmowania ryzyka związana z szansą na dodatkowe korzyści (nie dostępne na dotychczasowym stanowisku/miejscu pracy)	7
7.	Inne (wybór korzystniejszej oferty pracy; stres i brak wiary we własne możliwości; podejrzenie, że rekruterzy są nieszczerzy podczas rozmowy)	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Interpretując powyższe dane, należy zwrócić uwagę, że w badanej próbie spośród czynników zewnętrznych najbardziej zachęcającym do ghostingu jest sytuacja na rynku pracy związana z możliwością dokonywania wyboru przez pracownika, istotne jest istnienie wielu innych możliwości dla tradycyjnej formy zatrudnienia, tj. umowy o pracę. Jeśli chodzi o przyczyny zależne od organizacji, to najczęściej wskazywana dotyczy nieprzedstawienia kandydatom/pracownikom konkretnych warunków zatrudnienia (w odpowiednio wczesnym stadium procesu rekrutacji/zatrudniania), ich niekonkurencyjność, a także brak szans na podjęcie negocjacji w tym zakresie. Niemale znaczenie, jeśli chodzi o przyczyny ghostingu, ma sam proces rekrutacji, w tym jego nieklarowność, rozciąganie w czasie, brak feedbacku po zakończeniu poszczególnych etapów itp. Aż 10% wskazań respondentów dotyczyło relatywnie „miękkiego” uwarunkowania, jakim jest atrakcyjność *employer branding*. Jeśli chodzi o przyczyny, które przypisują sobie kandydaci, niedoszli pracownicy, to wiodące znaczenie mają tu ich subiektywne odczucia (negatywne) wynikające z kontaktów z przyszłym pracodawcą. Przyznają także, że ich decyzje są zbyt pochopne, wynikają z relatywnie dużej skłonności do ryzyka, chęci „obyć się” z zasadami i przebiegiem procesu rekrutacyjnego, wreszcie dają tu znać o sobie

typowy opór/strach przed dokonaniem zmiany (szczególnie jeśli dotyczy to rekrutacji pasywnej). Podsumowując, *ghosting* może się ujawnić pod wpływem oddziaływania szerokiego spektrum mniej lub bardziej zależnych od siebie czynników. Część z nich może być kształtowana poprzez odpowiednio ukierunkowane działania; relatywnie największą możliwość ograniczenia tego zjawiska w kontekście pozyskiwania pracowników ma sama organizacja. Badania przyniosły następujące spostrzeżenia:

- nawiązując do potrzeby podjęcia określonych działań przez organizacje, mających na celu budowanie przeciwwskazań dla *ghostingu*, w badaniu podjęto próbę sprawdzenia, czy w dotychczasowej praktyce firmy próbowały uruchamiać ewentualne sankcje wobec kandydatów/pracowników za działania mieszczące się w ramach praktyk *ghostingowych*. Okazało się, że zaledwie w dwóch przypadkach sankcje były zapisane w warunkach przystąpienia do rekrutacji. Blisko 85% badanych, wykorzystując *ghosting*, nie brało pod uwagę żadnych sankcji ze strony pracodawcy (czuli się bezkarni). Ostatecznie w 23 przypadkach respondenci doświadczyli sankcji polegającej na braku możliwości wzięcia udziału w innych procesach rekrutacyjnych prowadzonych przez tego samego pracodawcę. Chociaż ten sposób oddziaływania na rozmiary *ghostingu* ma raczej ograniczony charakter i należy go traktować jako element dopełniający pełne spektrum działań, może on powstrzymywać nieodpowiedzialne zachowania tych, którzy zgłaszają swój udział w postępowaniach rekrutacyjnych,
- w badaniu respondenci odnieśli się do charakteru zjawiska *ghostingu* w najbliższej przyszłości. Zdaniem 54% respondentów zjawisko to będzie się nasilać, rozprzestrzeniać (jako przejaw rynku pracownika związany głównie z niedoborem odpowiednich pracowników na rynku pracy), zdaniem 28% badanych zjawisko to ustabilizuje się na określonym poziomie jako „stały element” gry na rynku pracy. Według 17% osób będzie związane ze zjawiskiem „wahadła” na rynku pracy (pojawianie się i znikanie). Jedynie 1% badanych wskazało, że będzie się zmniejszać (nastąpi powrót do dominującej pozycji pracodawcy). Wygląda na to, że „przyszłość” *ghostingu* jest przesądzona (dodatkowo świadczą o tym deklaracje respondentów o zamiarze stosowania tego typu praktyk w przyszłości, chociaż zostały one z niewielką przewagą zrównoważone deklaracjami o niestosowaniu tego rodzaju praktyk), firmy/organizacje muszą się z tym liczyć i podejmować określone działania, aby ograniczyć niepożądane skutki tego zjawiska,
- w zakresie działań kierunkowych, związanych z ograniczaniem *ghostingu* w przyszłości (czyli pozyskaniem i utrzymaniem pracownika w firmie), konieczne będą przedsięwzięcia zorientowane na rozwój sztucznej inteligencji, aby ograniczyć zapotrzebowanie na ludzi do wykonywania określonych prac (wskazuje na to 45% respondentów). Firmy będą także zmuszone przewartościować motywatory do pracy

(wynagrodzenie straci swoją moc, zyskają inne, np. realizacja zadań nierutynowych/kreatywnych, elastyczność czasu pracy) – tego oczekuje 34% respondentów. Pojawia się potrzeba wyraźnego zorientowania zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku „dobrostanu” pracownika i zarządzania energią ludzi w organizacji (sugeruje to 21% respondentów).

Podsumowanie

Jak zauważa P. Cappelli³², „firmy nigdy nie rekrutowały tak wielu pracowników jak dziś. Nigdy nie wydawały na to takich pieniędzy i nigdy nie robiły tego gorzej”, tj. tak mało skutecznie jak dzisiaj. Symptodem tego paradoksu jest m.in. zjawisko ghostingu, które się rozprzestrzenia, grożąc pesymistyczną wizją niezaspokojenia potrzeb przedsiębiorstw związanych z pozyskaniem i utrzymaniem odpowiedniego poziomu zatrudnionych pracowników (potencjału ludzkiego) niezbędnego do realizacji celów przedsiębiorstwa³³.

Oprócz nieradzenia sobie z rekrutacją istotnym uwarunkowaniem dla nasilenia ghostingu stała się także inwersja na rynku pracy. Pracodawcy stracili swoją dominującą pozycję, a rynek stał się rynkiem pracownika, który stara się wykorzystać tę sytuację i wpływać na pełniejsze urzeczywistnianie podmiotowego podejścia do człowieka/pracownika – deklarowane przecież w ramach koncepcji HRM (*Human Resource Management*).

Pierwszy etap badań sondażowych dotyczących zjawiska ghostingu zrealizowany przez Autorki niniejszego opracowania na przełomie 2018/2019 r. z uwzględnieniem perspektywy firmy potwierdził, że jest to zjawisko realne³⁴ dotykające wielu przedsiębiorstw, które niejednokrotnie boleśnie odczuwają jego niepożądane skutki, co tym bardziej uzasadnia konieczność podejmowania określonych działań na rzecz ograniczenia jego skali i zapewnienia większej skuteczności w obszarze werbowania, a także utrzymywania odpowiednio dopasowanych zasobów ludzkich (pracowników). Aby takie działania można było zaprojektować, wskazane wydaje się poznanie zjawiska ghostingu z perspektywy kandydata, niedoszłego pracownika firmy, co było przesłanką do kontynuacji badań sondażowych na przełomie 2019/2020 r. Z badań tych wynika, że kandydaci/pracownicy są jak najbardziej zainteresowani wykorzystaniem szans, które stwarza im sytuacja na rynku pracy i bez większych obaw (także praktycznie bez sankcji) wykorzystują możliwości udziału w procesie pozyskania oferty pracy/zatrudnienia, aby następnie

³² P. Cappelli, *Your Approach to Hiring Is All Wrong*, „Harvard Business Review” 2019 (May/June), s. 48–58.

³³ H. Grzywan, *Dzisiaj wygrywa ten, kto ma ludzi – rekrutacja pracowników produkcyjnych i inżynierów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019 nr 8, s. 6.

³⁴ Chociaż jak wynika z próby przeprowadzenia analizy bibliometrycznej z uwzględnieniem Web of Science oraz baz Scopus i EBSCO niepoddany jeszcze gruntownym analizom naukowym.

zrezygnować ze sfinalizowania procesu rekrutacyjnego bądź odrzucić oferty pracy czy też wreszcie zrezygnować z tej pracy w krótkim czasie od momentu zatrudnienia, bez poinformowania o przyczynach czy podjęcia jakiegokolwiek próby wyjaśnienia. Wynika to z chęci zdobycia doświadczenia, sprawdzenia się, ze skłonności do podejmowania ryzyka, aby znaleźć bardziej satysfakcjonujące miejsce pracy (samorealizacji), braku poczucia, że w ten sposób zaciąga się jakieś zobowiązania, czy nieprzemyślanych decyzji lub naturalnego oporu/lęku przed dokonywaniem zmiany.

Ta skłonność jest tym większa, im więcej błędów popełnia firma i pracownicy ją reprezentujący w procesie rekrutacji, im słabsza jest komunikacja, im częściej występują rozbieżności pomiędzy warunkami zatrudnienia zaoferowanymi a rzeczywistymi, im mniej atrakcyjny i budzący zaufanie jest wizerunek potencjalnego pracodawcy.

Dzisiaj trudno przewidzieć, czy zjawisko ghostingu w przyszłości będzie się umacniać, czy raczej pozostanie na określonym poziomie jako „stały element gry” na rynku pracy, czy zostanie zmarginalizowane; respondenci w badaniu w większości uważają, że będzie się nasilać. Tym bardziej więc powinno to skłaniać firmy do tego, aby jak najszybciej zweryfikowały swoją politykę zatrudnienia i zawarły w niej także działania, które docelowo ograniczać będą *ghosting*. Z pewnością działania takie powinny respektować cechy, wartości immanentne kandydatów/pracowników reprezentujących poszczególne pokolenia wchodzące na rynek pracy (choćby charakterystyczne dla milenialsów³⁵ dążenie do równowagi między życiem zawodowym a życiem osobistym, respektowanie zasady niewiązania się z jedną tylko lokalizacją, jednym miejscem zatrudnienia itp., podporządkowanie wyborów życiowych zasadzie *long life learning*, zapotrzebowanie na rozwój/kreatywność itp.). Oznacza to potrzebę wyraźniejszego orientowania zarządzania zasobami ludzkimi w kierunku zarządzania energią/potencjałem ludzi oraz wellbeingu³⁶ postrzeganego jako zapewnienie dobrostanu w miejscu pracy i poza nim jako alternatywy dla intensyfikowania działań rekrutacyjnych, wprowadzania do pracy nowych pracowników.

Bibliografia

- Aktywność specjalistów i menedżerów na rynku pracy, Badania Antal, edycja 8, www.antal.pl, sierpień 2018 (dostęp: 30.12.2019).
- Bauer G., *Don't Fall Victim to a Ghost Employee*, "AFE Facilities Engineering Journal" 2005, vol. 32, no. 2, s. 19–20.

³⁵ A. Kołek, *Pokolenie milenialsów na polskim rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 3, s. 243–256.

³⁶ K. Kulig-Moskwa, *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, INFOR, Warszawa 2018.

- Bielińska N., Osbert-Pociecha G., *Ghosting w polskich przedsiębiorstwach – porażka czy sukces firmy?*, w: J. Lichtarski (red.), *Sukcesy i niepowodzenia w zarządzaniu organizacjami*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, t. 20, z. 4, cz. 1., Społeczna Akademia Nauk, Łódź–Warszawa, s. 179.
- Błaszczak A., *Znikający kandydaci do pracy zmorą łowców głów*, www.rp.pl/Rynek-pracy (dostęp: 25.12.2018).
- Cappelli P., *Your Approach to Hiring Is All Wrong*, “Harvard Business Review” 2019, May/June, s. 48–58.
- Ciesielska M., *Trzy oblicza ghostingu: uczuciowy, pracowniczy i rekruterski*, www.linkedin.com, maj 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Cotton B., *Not Just a Dating Issue: Ghosting, Catfishing and Submarining Rife in Recruitment*, “Business Leader” 2019, www.businessleader.co.uk (dostęp: 28.12.2019).
- Davidson P., *Workers Are ‘Ghosting’ Interviews, Blowing off Work in a Strong Job Market*, “USA Today” (dostęp: 30.12.2018).
- Do You Catfish Candidates? Look Who’s Stalking Too*, www.theglobalrecruiter.com (dostęp: 28.12.2019).
- Dreger M., Kuszewska M., *Co boli związek? Rozmowy psychologiczne*, WGP, Warszawa 2017.
- Fogarty P., *Ghosting at Work*, www.bbc.com, lipiec 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Freedman G., Powell D.N., Le B., Williams K.D., *Ghosting and Destiny: Implicit Theories of Relationships Predict Beliefs about Ghosting*, “Journal of Social and Personal Relationships” 2019, vol. 96, no. 3, s. 905–924.
- Grzywan H., *Dzisiaj wygrywa ten, kto ma ludzi – rekrutacja pracowników produkcyjnych i inżynierów*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2019, nr 8, s. 6.
- Gurchiek K., *‘Ghosting’ Behavior Baffles HR Pros, Hiring Managers*, “SHRM”, www.shrm.org (dostęp: 27.12.2018).
- Kiedy kandydat nie pojawia się w pracy*, <https://www.hays.pl/Blog/drop-out/index.htm> (dostęp: 28.12.2018).
- Kołek A., *Pokolenie milenialsów na polskim rynku pracy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2018, t. 19, z. 8, cz. 3, s. 243–256.
- Konradt U., Schmoock R., Wilm A, Hertel G., *Health Circles for Teleworkers: Selective Results on Stress, Strain and Coping Styles*, “Health Education Research” 2000, vol. 15, no. 3, s. 336.
- Król M., *Ile kosztują nieudane rekrutacje twoją firmę*, <https://www.hbrp.pl/b/ile-nieudane-rekrutacje-kosztuja-twoja-firme/QAQpjtQ6> (dostęp: 15.12.2018).
- Kulig-Moskwa K., *Wellbeing w organizacji. Co? Jak? Dlaczego?*, INFOR, Warszawa 2018.
- MacLellan L., *Ghosting at Work is Now Big Enough that It Caught the Fed’s Attention*, <https://qz.com> (dostęp: 28.12.2019).
- Marquez J., *Connecting a Virtual Workforce*, “Workforce Management” 2008, vol. 87, no. 15, s. 1.
- Mazurczyk-Jankowska E., *Ghosting, czyli halloween w rekrutacji*, <http://grubyr.pl> (dostęp: 28.12.2019).
- Miller B., *What is Employee or Applicant Ghosting*, “HR Daily Advisor”, <https://hrdailyadvisor.blr.com/2018/08/01/employee-applicant-ghosting/> (dostęp: 1.10.2018).
- Osborne J., *The Future of Recruitment: Chatbots*, www.therecruitmentnetworkclub.com, wrzesień 2018 (dostęp: 30.12.2019).
- Paguette D., *Workers are Ghosting their Employers Like Bad Dates*, www.washingtonpost.com, grudzień 2018 (dostęp: 28.12.2019).
- Palmer T., *Employee ‘Ghosting’ May be the New Norm*, “Production Machining” 2018, vol. 18, no. 9, s. 26.

- Pradhan N., *8 HR Tech Trends for 2020 Every Talent Leader Must Consider*, www.hrtechnologist.com, grudzień 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Raport Candidate Experience w Polsce*, eRecruiter, 2019.
- Raport *The Future of Jobs 2018*, World Economic Forum, 2018.
- Rewolucja Umiejętności 4.0. Czy roboty potrzebują ludzi?*, Raport Manpower Group, 2019.
- Rosenberg J.M., *Here Today, Ghosting Tomorrow: Workers Just Disappears*, "Fort Worth Business Press" 2018, vol. 30, no. 37, s. 2–3.
- TOP 5 News on the World of Work You Need to Know*, www.adecgroup.com, grudzień 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- What is Employee Ghosting and How HR Managers and Organizations Can Deal with it*, www.managementstudyguide.com (dostęp: 27.12.2018).
- Wolski M., *Le „ghosting”, nouveau mal du recrutement*, www.strategies.fr, wrzesień 2019 (dostęp: 30.12.2019).
- Zaraziński D., Kwieciński J., *5 obszarów, w których technologia zmienia procesy rekrutacyjne*, www.hbrp.pl (dostęp: 30.12.2019).

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Dariusz Turek*

4.2

„Jak mnie traktujecie, tak się zachowuję”. Rola klimatu nieuprzejmości w pracy

Streszczenie

Klimat nieuprzejmości jest jednym z często występujących zjawisk w środowisku organizacyjnym. Polega on na tworzeniu wrogiej atmosfery w środowisku zawodowym przejawiającej się wykluczeniem pracowników, plotkowaniem i wyśmiewaniem innych osób. Celem rozdziału jest charakterystyka zjawiska nieuprzejmości w środowisku zawodowym oraz ukazanie behawioralnych konsekwencji tego rodzaju sytuacji. W opracowaniu przedstawiono także analizy 10 wywiadów pogłębionych z pracownikami doświadczającymi tego rodzaju sytuacji. Wyniki wskazują, że klimat nieuprzejmości prowadzi do spadku motywacji i zaangażowania, a także zwiększa intencję odejścia z pracy.

Słowa kluczowe: klimat nieuprzejmości, postawy pracowników, zachowania pracowników, badania jakościowe

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-0084-3396

„How You Treat Me Is How I Behave”. The Role of Incivility Climate at Work

Abstract

The incivility climate is one of the common occurrences in the organisational environment. It consists in creating a hostile atmosphere in organisation manifested in the exclusion of employees, gossiping and ridiculing other people. The aim of the article is therefore to characterize the phenomenon of incivility in organisation and show the behavioural consequences of this type of situation. The article also presents analyzes of 10 in-depth interviews with employees experiencing this type of situation. The results indicate that the incivility leads to a decrease in motivation and engagement, and also increases the intention to leave the job.

Keywords: incivility climate, employee attitudes, employee behaviours, qualitative research

Wprowadzenie

Środowisko zawodowe jest miejscem, w którym występuje wiele różnych zjawisk o charakterze społecznym. Część z nich jest konstruktywna dla procesów wykonywania pracy i efektów organizacyjnych, obejmuje bowiem współpracę, dzielenie się wiedzą, wzajemne uczenie się czy otrzymywanie pomocy ze strony współpracowników. Zdarzają się jednak również sytuacje, które nie mają pozytywnego wpływu na zachowania i wyniki pracy jednostek, np. konflikty, brak wsparcia, przemoc, politykowanie organizacyjne itp.¹. Przykładem tego typu zjawisk jest także ostracyzm, nieuprzejmość i złe traktowanie ze strony przełożonych i współpracowników, które można nazwać klimatem nieuprzejmości (*incivility climate*), agresji (*aggression climate*), odspołecznienia (*social undermining*) czy najogólniej – klimatem złego traktowania (*mistreatment climate*)². Z badań prowadzonych w ciągu ostatnich kilkunastu lat przez C. Porath i C. Pearson wynika, że 98% pracowników doświadcza tego typu zjawisk w miejscu pracy, z czego połowa z nich spotyka się z taką sytuacją przynajmniej raz w tygodniu³. W efekcie tego 48% pracowników obniża swoje zaangażowanie w pracę, 47% redukuje czas spędzony

¹ D. Turek, *Destruktywny kontekst organizacji a wykonywania pracy*, WN PWN, Warszawa 2019.

² S.A. Andel, D.M. Hutchinson, P.E. Spector, *Safety Ant Work: Individual and Organizational Factors in Workplace Accidents and Mistreatment*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, M.R. Buckley, A.R. Wheeler, J.R.B. Halbesleben (eds.), vol. 33, Emerald Group Publishing, UK, 2015, s. 235–277.

³ C. Pearson, C. Porath, *The Price of Incivility*, “Harvard Business Review” 2013, vol. 91, s. 115–121.

w organizacji do minimum, 38% obniża jakość czynności zawodowych, 12% ma silne pragnienie odejścia z pracy, a 25% wyładowuje swoją frustrację na klientach. Ponadto, prawie 80% ofiar złego traktowania w miejscu pracy obawia się ponownych incydentów, a 63% unika sprawców tego typu zachowań⁴. W efekcie wskazanego zjawiska pojawiają się negatywne konsekwencje dla samych organizacji. Jak pokazują bowiem J. Olson-Buchanan i W. Boswell, następuje spadek produktywności zatrudnionego personelu, zwiększa się ilość zniszczonych zasobów firmowych, wzrastają koszty związane z odejściami i rekrutacją nowych pracowników, a także następuje przyrost kosztów związanych z wypłacaniem dodatkowych świadczeń socjalnych⁵. Dobrą egzemplifikacją takiej sytuacji są analizy wskazujące, że finansowe koszty doświadczania przez jednostki złego traktowania w organizacji przekładają się na ok. 14 tys. USD rocznie na jednego pracownika⁶.

W ostatnich kilku latach naukowcy coraz więcej uwagi poświęcają zjawisku nieuprzejmości, choć dalej jest to raczej wczesny etap badań⁷. Wystarczy wskazać, że pierwsze opracowania wprowadzające do tej problematyki pojawiły się dopiero w 1999 r.⁸. Pomimo dość krótkiego czasu poświęconego na eksplorowanie tego fenomenu organizacyjnego autorzy starają się wyjaśnić zarówno przyczyny jego występowania, jednostkowe i organizacyjne konsekwencje tych sytuacji, jak również sposoby ograniczania i przeciwdziałania występowaniu nieuprzejmości i przemocy wśród zatrudnionej kadry⁹. I choć zgromadzono już dość bogaty ilościowy materiał empiryczny, to relatywnie mało jest pogłębionych badań jakościowych¹⁰ obrazujących opinie i odczucia osób dotkniętych taką sytuacją. W niniejszym opracowaniu jako cel przyjęto charakterystykę zjawiska nieuprzejmości organizacyjnej, a także analizę wypowiedzi pracowników doświadczających złego traktowania w środowisku zawodowym. Głównym pytaniem badawczym było: Jakie są przejawy nieuprzejmości w miejscu pracy i jakie są konsekwencje tego typu sytuacji dla procesów wykonywania pracy?

⁴ *Ibidem*.

⁵ J.B. Olson-Buchanan, W.R. Boswell, *Mistreatment in the Workplace. Prevention and Resolution for Managers and Organizations*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009, s. 3.

⁶ P. Schilpzand, I.E. De Pater, A. Erez, *Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research*, "Journal of Organizational Behavior" 2016, vol. 37, s. 58.

⁷ L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, V.J. Magley, K. Nelson, *Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2017, vol. 22, no. 3, s. 299–313.

⁸ P. Schilpzand, I.E. De Pater, A. Erez, *Workplace Incivility ...*, *op.cit.*, s. 59.

⁹ Zob. P.L. Perrewé, J.R.B. Halbesleben, Ch.C. Rosen (eds.), *Mistreatment in Organizations*, "Research in Occupational Stress and WellBeing" 2015, vol. 13; J.B. Olson-Buchanan, W.R. Boswell, *Mistreatment in the Workplace ...*, *op.cit.*

¹⁰ Wśród nielicznych można wskazać np. R. Pattani, S. Ginsburg, A. Mascarenhas-Johnson, J.E. Moore, S. Jassemi, S.E. Straus, *Organizational Factors Contributing to Incivility at an Academic Medical Center and Systems-based Solutions: A Qualitative Study*, "Academic Medicine" 2018, vol. 93, s. 1569–1575; L.A. Marchiondo, L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, *Attributions and Appraisals of Workplace Incivility: Finding Light on the Dark Side?*, "Applied Psychology. An International Review" 2018, vol. 67, no. 3, s. 369–400.

Klimat nieuprzejmości w środowisku zawodowym

Klimat nieuprzejmości jest specyficznym rodzajem klimatu organizacyjnego, mieszczącym się w tym, co badacze nazywają klimatem psychologicznym¹¹. Jest to zatem subiektywny i zrelatywizowany do indywidualnych ocen sposób postrzegania i odczuwania tego, co się dzieje w organizacji. Najczęściej jest on definiowany jako zachowania dewiacyjne innych osób o niskiej intensywności (niegrzeczne i nieuprzejme), które łamią normy obowiązujące w miejscu pracy oraz naruszają godność i szacunek danego pracownika lub grupy pracowników¹². Przykładem tego typu sytuacji jest przypisywanie sobie cudzych zasług, rozpowszechnianie plotek, ostracyzm, tendencyjna krytyka pracy innych lub pomijanie osób podczas przekazywania informacji czy osobistego witania się.

Wyróżniając klimat nieuprzejmości, warto wskazać na cztery elementy. Po pierwsze, wiąże się on z naruszaniem norm poprawności zachowań i szacunku w miejscu pracy. Reguły te są jednak zrelatywizowane zarówno do kontekstu historycznego, kulturowego, jak i organizacyjnego. Zachowania nieuprzejme w jednym czasie i miejscu nie muszą być tak samo oceniane w różnych kontekstach. Dlatego też ocena „niepoprawności” zachowań i relacji interpersonalnych jest warunkowana wrażliwością uczestników życia organizacyjnego. Stąd też podkreśla się tu subiektywność oceny tego rodzaju klimatu. K. Kane wraz z zespołem egzemplifikują taką sytuację przykładem rytuału przekazywania dokumentacji firmowej w Japonii i Europie. W tym azjatyckim kraju wręczenie dokumentów jedną ręką może zostać uznane za nieuprzejme czy wręcz poniżające, podczas gdy w kulturze europejskiej nikt na to nie zwróciłby uwagi. Badania tych autorów sugerują zatem, że różnica przestrzeganych norm i zasad może wpłynąć na próg tolerancji wobec różnych zachowań pracowniczych¹³.

Po drugie, nie jest jednoznacznie wyartykułowane, czy zachowania tego typu mają charakter intencjonalny, czy też są ekspresją niezadowolenia i frustracji. W niektórych przypadkach nieuprzejmość może być konsekwencją zazdrości lub negatywnej oceny poszczególnych osób¹⁴, podczas gdy w innych sytuacjach owo złe traktowanie wynika

¹¹ M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek, *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018.

¹² Ch. Pearson, L.M. Andersson, Ch. Porath, *Workplace Incivility*, w: *Counterproductive Work Behavior*, S. Fox, P.E. Spector (eds.), American Psychological Association, Washington 2005, s. 179.

¹³ K. Kane, K. Montgomery, C. Vance, *Accounting for Differences in Norms of Respect: A Study of Assessments of Incivility through the Lenses of Race and Gender*, „Group & Organization Management” 2004, vol. 29, s. 248–268.

¹⁴ D. Turek, „Życzę Ci wszystkiego... najgorszego” – rola schadenfreude w kreowaniu destruktywnego środowiska pracy, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2014, nr 4(34), s. 31–43.

z odczuwania złości, gniewu czy innych negatywnych emocji, w szczególności, gdy pod uwagę bierzemy źródła tego typu zachowań. Przyjmuje się tu bowiem, że nieuprzejmość nie jest jedynie odnoszona do relacji interpersonalnych z innymi pracownikami czy kadrą kierowniczą, ale ich źródłem są również klienci czy inni zewnętrzni interesariusze organizacji¹⁵.

Niezależnie od tego, jakie jest źródło zachowań, wiążą się one z reakcjami samych pracowników, w wyniku których osoby te również są bardziej skłonne do przejawiania wrogości i nieuprzejmości w miejscu pracy. Można zatem powiedzieć, że występuje tu sprzężenie zwrotne. Doświadczana nieuprzejmość warunkuje tendencję do przejawiania nieuprzejmości odwetowej, której obiektem nie muszą być pierwotni sprawcy tego typu sytuacji. T. Vahle-Hinz wraz z zespołem przeprowadzili badanie, w którym wykazali, że doświadczana jednego dnia nieuprzejmość powoduje w kolejnym dniu ekspresję wrogości wobec współpracowników¹⁶, co w konsekwencji prowadzi do pojawiania się ogólnego negatywnego klimatu zawodowego.

Po trzecie, nieuprzejmość nie musi być traktowana jako trwała cecha środowiska zawodowego i relacji społecznych w organizacji, ale jako pojawiające się sytuacyjnie zjawisko. Prowadzone w ostatnim czasie badania ogniskują się na temporalnym charakterze nieuprzejmości i pokazują, że wraz ze zmianami nasilenia tego fenomenu zmienia się dynamika reakcji pracowników¹⁷. Przykładowo S. Tremmel i S. Sonnentag, prowadząc badania przez 10 kolejnych dni na grupie 113 pracowników, wykazały, że zaktywizowane negatywne emocje jednego dnia wynikające z doświadczania nieuprzejmości, wyzwalały w kolejnym dniu zły nastrój. Jednak w sytuacjach, gdy pracownicy ci nawiązywali bliskie relacje z innymi osobami poza miejscem pracy, a także otrzymywali wsparcie i pocieszenie – negatywne efekty emocjonalne i behawioralne nie były obserwowane¹⁸. Natomiast R. Matthews i K.-J. Ritter udokumentowali, że wraz z doświadczaniem nieuprzejmości (pomiar dokonywany był w trzech niezależnych momentach w okresie 3 miesięcy) pracownicy wykazywali się habituacją do sytuacji zawodowej, ich poczucie dobrostanu psychologicznego i przywiązanie afektywne nie obniżały się, a także nie zwiększały się wypalenie zawodowe oraz intencja odejścia z pracy. Innymi

¹⁵ J. Koopmann, M. Wang, Y. Liu, Y. Song, *Customer Mistreatment: A Review of Conceptualizations and a Multi-level Theoretical Model*, w: *Mistreatment in Organizations*, op.cit., s. 33–80.

¹⁶ T. Vahle-Hinz, A. Baethge, R. Van Dick, *Beyond One Work Day? A Daily Diary Study on Causal and Reverse Effects between Experienced Workplace Incivility and Behaving Rude towards Others*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2019, vol. 28, no. 2, s. 272–285.

¹⁷ S.G. Taylor, A.G. Bedeian, M.S. Cole, Z. Zhang, *Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change*, "Journal of Management" 2017, vol. 43, no. 3, s. 645–670.

¹⁸ S. Tremmel, S. Sonnentag, *A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking about Experienced Workplace Incivility and Next-morning Negative Affect*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2018, vol. 23, no. 4, s. 568–583.

słowy, zależność pomiędzy nieuprzejmością a badanymi efektami miała charakter krzywoliniowy¹⁹. W niektórych sytuacjach opisanych przez L. Marchiondo i zespół²⁰ obserwowano nawet przyrost zachowań obywatelskich. Pokazuje to, że w zależności od dynamiki nieuprzejmości i sposobów postrzegania tego zjawiska można oczekiwać odmiennych rezultatów.

Po czwarte, nieuprzejmość i złe traktowanie pracowników są zjawiskami o niskiej intensywności. Nie są zatem przykładem jawnej wrogości czy nękania osób charakterystycznych choćby dla mobbingu lub innych rodzajów przemocy psychicznej²¹. Dlatego też w wielu przypadkach trudno jest je diagnozować czy uznawać za przejaw naruszenia etyki zawodowej albo obowiązującego prawa.

Pomimo kulturowej i organizacyjnej kontekstowości ocen, trudnej do diagnozy intencji sprawców, niewielkiej intensywności przejawów zachowań nieuprzejmych czy ich temporalnej zmienności zjawisko to ma swoje istotne implikacje dla funkcjonowania jednostek i całych organizacji. Wiąże się ono bowiem z doświadczaniem przez ofiary niskiej satysfakcji zawodowej, poczucia wykluczenia społecznego, spadku zaangażowania czy osiąganych wyników pracy. Przegląd wybranych badań nad konsekwencjami klimatu nieuprzejmości zawarto w tabeli 4.2.1.

Tabela 4.2.1.

Przegląd wybranych badań nad konsekwencjami klimatu nieuprzejmości

Autor i rok	Wyniki
Cortina i in. (2001) ^a	Nieuprzejmość w miejscu pracy przekłada się na niskie: satysfakcję, dobrostan psychologiczny i poczucie rozwoju kariery zawodowej. Analizy pokazały także, że kobiety doświadczały nieuprzejmości w miejscu pracy częściej niż mężczyźni
Porath, Erez (2009) ^b	Doświadczanie klimatu nieuprzejmości negatywnie przekłada się na realizację zadań zawodowych, kreatywność i zachowania obywatelskie w miejscu pracy. Doznawana wrogość zwiększa też częstotliwość przeżywania negatywnych emocji przez pracowników
Sliter i in. (2010) ^c	Nieuprzejmość w miejscu pracy silnie przekłada się na dobrostan psychologiczny pracownika, w tym m.in. emocjonalne wyczerpanie
Totterdell i in. (2012) ^d	Klimat nieuprzejmości przekłada się na wyczerpanie emocjonalne w pracy
Ferguson (2012) ^e	Osoby doświadczające nieuprzejmości w miejscu pracy doświadczały większych konfliktów w wymiarze rodzinnym

¹⁹ R.A. Matthews, K-J. Ritter, *Applying Adaptation Theory to Understand Experienced Incivility Processes: Testing the Repeated Exposure Hypothesis*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 270–285.

²⁰ L.A. Marchiondo, L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, *Attributions and Appraisals of Workplace Incivility ...*, *op.cit.*

²¹ D. Turek, *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.

Autor i rok	Wyniki
Yang i in. (2014) ^f	Metaanaliza 36 różnych badań na populacji ponad 90 tys. pracowników pokazały, że klimat nieuprzejmości silnie rzutuje na spadek satysfakcji z pracy i przywiązanie organizacyjne. Zwiększa natomiast poczucie wyczerpania emocjonalnego i fizycznego, a także intencję odejścia z pracy
Lim i in. (2018) ^g	Doświadczenie nieuprzejmości w miejscu pracy przekłada się na wyższy poziom agresji i częstsze konflikty w relacjach małżeńskich
De Clercq i in. (2019) ^h	Nieuprzejmość w organizacji obniża gotowość pracowników do zachowań pomocowych poprzez mediacyjną rolę dyssatisfakcji z pracy. Posiadane jednak umiejętności polityczne niwelują (moderują) oddziaływanie nieuprzejmości zarówno na satysfakcję, jak i zachowania pomocowe
Demsky i in. (2019) ⁱ	Nieuprzejmość w miejscu pracy przekłada się na negatywne konsekwencje psychologiczne i fizjologiczne, w tym: ruminacje i zaburzenia snu u pracowników
Liu, Zhou, Che (2019) ^j	Nieuprzejmość w pracy wyzwała wypalenie zawodowe, które powoduje następnie spadek zachowań obywatelskich w środowisku pracy. Jednocześnie pracownicy, którzy są bardziej emocjonalnie przywiązani do organizacji, doświadczają wypalenia zawodowego silniej
Mao i in. (2019) ^k	Nieuprzejmość w miejscu pracy silnie negatywnie przekłada się na ogólne wykonywanie pracy (<i>job performance</i>) i zachowania obywatelskie w miejscu pracy, jak również pozytywnie – na zachowania kontrproduktywne. Jednocześnie nieuprzejmość wiąże się z tendencją do milczenia organizacyjnego
Turek (2019) ^l	Wysokie natężenie klimatu nieuprzejmości w organizacjach przekłada się na częstsze występowanie zachowań kontrproduktywnych
Zhou i in. (2019) ^m	Pielęgniarki doświadczające klimatu nieuprzejmości ze strony przełożonych, współpracowników i rodzin pacjentów częściej doświadczają wypalenia zawodowego, które przekładało się na rodzinne konflikty poza miejscem pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

^a L.M. Cortina, R. Langhout, V. Magley, J. Williams, *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2001, vol. 6, no. 1, s. 64–80; ^b C. Porath, A. Erez, *Overlooked but Not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, vol. 109, s. 29–44; ^c M. Sliter, S. Jex, K. Wolford, J. McInerney, *How Rude! Emotional Labor as a Mediator between Customer Incivility and Employee Outcomes*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2010, vol. 15, no. 4, s. 468–481; ^d P. Totterdell, S.M. Hershcovis, K. Niven, *Can Employees Be Emotionally Drained by Witnessing Unpleasant Interactions between Coworkers? A Diary Study of Induced Emotion Regulation*, "Work & Stress" 2012, vol. 26, s. 112–129; ^e M. Ferguson, *You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, vol. 33, s. 571–588; ^f L.-Q. Yang, D.E. Caughlin, M.W. Gazica, D.M. Truxillo, P.E. Spector, *Workplace Mistreatment Climate: A Review of Contextual Influence from the Target's Perspective*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2014, vol. 19, no. 3, s. 315–335; ^g S. Lim, R. Ilies, J. Koopman, P. Christoforou, R.D. Arvey, *Emotional Mechanisms Linking Incivility at Work to Aggression and Withdrawal at Home: An Experience-sampling Study*, "Journal of Management" 2018, vol. 44, no. 7, s. 2888–2908; ^h D. De Clercq, I. Ul-Haq, M.U. Azeem, H.N. Ahmad, *The Relationship between Workplace Incivility and Helping Behavior: Roles of Job Dissatisfaction and Political Skill*, "The Journal of Psychology" 2019, vol. 153, no. 5, s. 507–527; ⁱ C.A. Demsky, C. Fritz, L.B. Hammer, A.E. Black, *Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 228–240; ^j W. Liu, Z.E. Zhou, X.X. Che, *Effect of Workplace Incivility on OCB through Burnout: The Moderating Role of Affective Commitment*, "Journal of Business Psychology" 2019, vol. 34, no. 5, s. 657–669; ^k C. Mao, C.H. Chang, R.E. Johnson, J. Sun, *Incivility and Employee Performance, Citizenship, and Counterproductive Behaviors: Implications of the Social Context*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 213–227; ^l D. Turek, *When HRM Practices Malfunction, 'Evil Is Born': HRM Role in Explaining Counterproductive Behaviors*, "Organizacja i Kierowanie" 2019, nr 3(186), s. 39–55; ^m Z.E. Zhou, L.L. Meier, P.E. Spector, *The Spillover Effects of Coworker, Supervisor, and Outsider Workplace Incivility on Work-to-family Conflict: A Weekly Diary Design*, "Journal of Organizational Behavior" 2019, vol. 40, no. 9–10, s. 1000–1012.

Badacze starali się także wskazać nie tylko negatywne efekty nieuprzejmości, ale także przyczyny występowania tego typu zjawiska. Wykazano m.in., że:

- ofiarami są najczęściej osoby reprezentujące mniejszości w organizacji, ze względu na np. płeć, rasę czy wiek²²,
- ofiarami są osoby mające cechy charakterystyczne w wyglądzie lub zachowaniu, np. otyłe czy nadwrażliwe²³,
- osoby częściej deklarujące doświadczanie nieuprzejmości charakteryzują się mniejszą stabilnością emocjonalną, zewnętrznym umiejscowieniem kontroli i mniejszą tendencją do błędów atrybucji²⁴, a także mniejszą ugodowością, wyższym narcyzmem, sumiennością, agresywnością oraz wyższym poziomem neurotyzmu²⁵,
- złe traktowanie zatrudnionej kadry występuje także częściej w organizacjach wprowadzających zmiany, a także w środowiskach, w których pracownicy mają poczucie niestabilności zatrudnienia, wysokich wymagań zawodowych oraz niskiego wsparcia ze strony współpracowników²⁶,
- nieuprzejmości sprzyja „kultura milczenia”, brak interwencji ze strony liderów i występowanie podgrup w organizacji²⁷,
- nieuprzejmość wobec pracowników jest powiązana z destruktywnym przywództwem i politykowaniem wewnątrzorganizacyjnym²⁸,
- nieuprzejmości sprzyja nastawienie przedsiębiorstwa na wyniki związane z systemami wysoce efektywnej pracy²⁹.

Wyniki dotychczasowych badań ilościowych były inspiracją do przeprowadzenia badań jakościowych, które pozwoliłyby lepiej zrozumieć przyczyny, przejawy i skutki klimatu nieuprzejmości w miejscu pracy. Badania jakościowe dają bowiem głębszy wgląd w opinie, odczucia, sposoby interpretowania i różne perspektywy rozumienia świata organizacyjnego przez pracowników. W związku z tym zaprojektowano indywi-

²² L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, E.A. Leskinen, M. Huerta, V.J. Magley, *Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations Evidence and Impact*, "Journal of Management" 2013, vol. 39, s. 1579–1605.

²³ P. Schilpzand, I.E. De Pater, A. Erez, *Workplace Incivility...*, *op.cit.*, s. 77.

²⁴ Z.E. Zhou, Y. Yan, X.X. Che, L.L. Meier, *Effect of Workplace Incivility on End-of-work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 1, s. 117–130.

²⁵ L.M. Cortina, D. Kabat-Farr, V.J. Magley, K. Nelson, *Researching Rudeness ...*, *op.cit.*, s. 302.

²⁶ E. Torkelson, K. Holm, M. Bäckström, E. Schad, *Factors Contributing to the Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others*, "Work & Stress" 2016, vol. 30, no. 2, s. 115–131.

²⁷ R. Pattani, S. Ginsburg, A. Mascarenhas-Johnson, J.E. Moore, S. Jassemi, S.E. Straus, *Organizational Factors Contributing to Incivility ...*, *op.cit.*

²⁸ D. Turek, *Destruktywny kontekst organizacji ...*, *op.cit.*

²⁹ S. Pichler, B.A. Livingston, E.N. Ruggs, A. Varma, *The Dark Side of High Performance Work Systems. Implications for Workplace Incivility, Work-family Conflict, and Abusive Supervision*, w: *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), Routledge, New York 2016, s. 231–251.

dualne wywiady pogłębione z pracownikami, których celem było znalezienie odpowiedzi na pytanie o przejawy i konsekwencje doświadczanej nieuprzejmości w środowisku zawodowym.

Metodyka badań własnych

Badania przeprowadzono za pomocą częściowo ustrukturyzowanych indywidualnych wywiadów pogłębionych IDI (*Individual in-Depth Interview*). Były one realizowane jako jeden z etapów badawczych w ramach projektu finansowanego ze źródeł NCN pt. *Kontrproduktywne organizacje. Jak i kiedy firmy niszczą wydajność swoich pracowników?*. Poruszane w wywiadach zagadnienia obejmowały organizacyjne i społeczne bariery wykonywania pracy, a także indywidualne reakcje na destruktywne oddziaływanie kontekstu organizacyjnego. Przeprowadzono w sumie 10 wywiadów indywidualnych, których respondentami byli pracownicy korporacji doświadczający trudnych sytuacji zawodowych. Wszystkie osoby miały wykształcenie wyższe, dominowały kobiety (60% badanych).

Rekrutacja do badania miała charakter celowy i prowadzona była za pomocą metody kuli śnieżnej, co jest rutynową praktyką w badaniach jakościowych³⁰. Średni czas wywiadu wynosił 62 min, zaś łączny czas wszystkich wywiadów pogłębionych to 624 min. W wyniku realizacji IDI uzyskano materiał empiryczny liczący 140 stron transkrypcji, który następnie poddano kodowaniu i analizie. Kodowanie miało charakter teoretyczny³¹ i było prowadzone w programie NVivo wersja 11-Pro.

Rezultaty

Pierwszym analizowanym tematem była ocena **roli klimatu zawodowego** w pracy. Respondenci podkreślali, że wykonywanie obowiązków zawodowych w dużej mierze zależy od kompetencji. Klimat pracy jest *jak przyprawa do potrawy – nadaje smak (O3)*³².

Jednak pozytywny klimat organizacyjny pełni ważne funkcje psychologiczne. Daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, pozwala rozładować stres i uzyskać wsparcie od innych zatrudnionych osób – jest swego rodzaju zasobem organizacyjnym. W sytuacji przyjaznego klimatu zawodowego poszczególne osoby mają większą motywację

³⁰ N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, *Strategie badawcze*, w: *Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2009, s. 537.

³¹ G. Gibbs, *Analizowanie danych jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2011.

³² Kursywą opisane są wypowiedzi respondentów. Numer przy literze „O” – oznacza zanonimizowanego respondenta wywiadu.

do przychodzenia do pracy, odczuwają większą przyjemność płynącą ze współpracy i częściej dzielą się wiedzą. *Jeżeli masz fajny klimat, spędzasz dużo czasu z tymi ludźmi w pracy, to więcej jesteś z nimi niż z rodziną de facto. Jeśli te osoby są fajne, masz fajny klimat, to to się przekłada na przyjaźnie, relacje poza pracą i też masz potem fajny klimat, możesz rozładować sobie te stresy, napięcia na prywatnych spotkaniach poza pracą z tymi osobami, z którymi pracujesz. Przede wszystkim jednak – pracuje się lepiej (O3).*

Klimat nieuprzejmości działa w sposób odwrotny. Zamyka pracowników na relacje interpersonalne, oddziela ich od otoczenia i izoluje. *W takich sytuacjach zakładam słuchawki i nie chcę z nikim rozmawiać. Najlepiej, aby tych ludzi nie było naokoło mnie (O4).*

Zdaniem respondentów klimat nieuprzejmości ma kilka charakterystycznych cech (tabela 4.2.2).

Tabela 4.2.2.

Charakterystyka cech klimatu nieuprzejmości w opiniach pracowników

Kategoria	Cytat
Formalizacja relacji	<i>Traktowanie współpracowników jak obce osoby (O6)</i>
Oziebłość interpersonalna	<i>Nie rozmawiam z ludźmi z pracy. Większości nawet nie znam (O8)</i>
Plotkowanie	<i>Takie plotkowanie. To się odbiło tym, że zaczęły skarżyć się do szefa. Do przełożonego. I nie mówiąc o tym wszem i wobec (O7)</i>
Ostracyzm i odrzucenie	<i>Zostałam odepchnięta od koleżanek dwóch z pokoju, co bardzo mnie dotknęło – przez to, że obstałam za nową kierowniczką, podzieliłam jej zdanie, przyznałam jej rację. Naprawdę zostałam odepchnięta od towarzystwa. Bardzo byłam zdemotywowana, chciałam odejść z pracy. Na szczęście zatrzymano mnie i zostałam przeniesiona do innego pokoju. Ale doświadczyłam odepchnięcia przez to, że nie zsolidaryzowałam się z grupą w pokoju (O5)</i>
Pogarda wobec innych	<i>U mnie w firmie była taka sytuacja, że z jednego pracownika wszyscy się śmiali. Była plotka, że ma ona bliskie stosunki, no wiesz, z szefem. Generalnie wszyscy się z niej śmiali i nią gardzili (O9)</i>
Pomijanie w komunikacji	<i>Historia mojej koleżanki z pokoju – był czas, gdy mieliśmy nową szefową, która przychodziła, wchodziła do pokoju i nie patrzyła na nią. Jakby była powietrzem. Nie widziała jej zupełnie, tylko patrzyła na mnie, a rozmawiała z nią. Ja myślałam, że w ogóle ona nie istnieje dla niej. Takie pomijanie, ale nie wiem z czego to wynikało. Może tam była bariera z drugiej strony, że nie potrafiła rozmawiać z ludźmi taki przełożony? Nie potrafi się komunikować. To jest chyba duży problem (O3)</i>
Politykowanie	<i>Ale też takie kablowanie, mówienie szefowi, co się dzieje w zespole, jakieś rozgrywanie swych gierki personalnych, na zasadzie ten to jest be, nie pasuje mi, a ten będzie fajny – to go wypromujemy. No są tacy podpowiadacze szefowi (O1)</i>
Przemoc i agresja w relacjach	<i>W moim zespole, wśród kolegów i koleżanek, jest tak, że pojawiają się nawet teksty o mobbingu. Ludzie idą na długotrwałe zwolnienia, nie odzywają się do siebie, siedząc w pokoju, zakładają słuchawki albo potrafią się wydrzeć na siebie. Zwłaszcza... może to nie ma znaczenia w tym zespole, który jest mi najbliższy, w którym ja pracuję, bo jest w nim sporo dziewczyn. One w takiej sytuacji, w kryzysowym, nerwowym środowisku, źle funkcjonują. Naprawdę źle (O2)</i>

Kategoria	Cytat
Wyśmiewanie się	<i>Żarciki odnośnie do swych podwładnych, takie dość seksistowskie. No są historie takie, gdzie ja mam taki wewnętrzny bunt i opór, że ja nie chcę dla tych ludzi palcem kiwnąć, bo na to nie zasługują. I są takie, w tym męskim środowisku, nadal stereotypowe, nie tylko w stosunku do kobiet, bo także w stosunku do chłopaków, którzy przychodzą do pracy – młodych, świeżych – potrafią paść różne sformułowania. Oczywiście nie do nich wprost, tylko na spotkaniach wewnętrznych. To jest często bardzo żenujące (O10)</i>

Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wskazywali, że **nieuprzejmość jest w zasadzie normą organizacyjną**, w szczególności w dużych firmach i korporacjach. Jak zauważył jeden z respondentów – *firmy to takie księstwa i księżewka, tutaj każdy walczy o wpływ i pozycję (O1)*. Dobre relacje ma się z niewielką grupą osób, pozostałych pracowników traktuje się neutralnie, a części kadry się nienawidzi lub z nią walczy. Najlepszą strategią przetrwania i dalszego funkcjonowania w firmie – jeżeli nie ma się atrakcyjnej alternatywy zmiany pracy – jest metoda izolacji, którą jeden z respondentów barwnie określił mianem *otorbienia się*.

W sytuacji, gdy klimat nieuprzejmości jest rozpowszechniony w organizacji, pracownicy nie czują emocjonalnej więzi ze swoją firmą i innymi pracownikami. Przychodzą do pracy, aby realizować czynności zawodowe, a kontakt z innymi osobami ma wówczas charakter instrumentalny i polega przede wszystkim na wymianie niezbędnych informacji potrzebnych do wykonania zadań.

Destruktywny klimat zawodowy pociąga za sobą także formalizację stosunków zawodowych, która ogranicza inicjatywy pracownicze, zaangażowanie i gotowość do podejmowania nowych inicjatyw. Jak zauważyli respondenci:

Zniechęcenie, zaangażowania nie ma, tej inicjatywy się nie przejawia. W pewnym momencie już się ma dość, widać, że to nie ma sensu. Nawet jeśli są jakieś myśli, inicjatywy – że coś proponuję, chcę w czymś wziąć aktywnie udział – to już na autopoziomie jest bez sensu, szkoda się napinać, bo i tak nikt tego nie doceni, poza tym w każdej chwili może się pojawić ktoś, kto ci palcem powie, jak ma być (O8)

Wpływa na to, że mniej się staram. Nie staram się wprowadzać nowych pomysłów (O1)

Po jakimś czasie każdy przesiąka tym złem i przestaje być już tak zaangażowany, produktywny i zachwycony. I tak zmobilizowany i zmotywowany (O9)

Konsekwencje destruktywnego klimatu pracy przedkładają się także na **zdrowie i dobrostan psychologiczny** pracowników. Jeden z respondentów zauważył: *To są w kierunku depresyjnym, wypaleniowym, utrata poczucia sensu tego, co się robi. Co wydaje się być podstawą, w takiej działalności, jaką realizuje moja firma. Gdzie jakaś aktywność i inicjatywa są wskazane. Jakiś rozwój nawet higienicznie jest wskazany. No ale w tej chwili nie ma czegoś takiego (O8)*.

Osoby funkcjonujące w nieprzyjaznym środowisku zawodowym mają większą gotowość do zmiany pracodawcy, ale we wszystkich badanych przypadkach nie realizowali

tej możliwości. Wynika to z dwóch głównych wskazanych motywów: przeświadczenia, że w innych organizacjach jest podobnie i konieczności opłacania kredytów. Pozostałe osoby z ich organizacji podejmują jednak działania na rzecz zmiany pracodawcy i w wielu przypadkach jest to motywowane nieuprzejmym klimatem pracy.

Podsumowanie

Klimat nieuprzejmości, choć jest zjawiskiem o niskiej intensywności, to jednak ma istotne przełożenie na postawy i zachowania pracowników. Wiąże się on bowiem z deprawacją potrzeby afiliacji społecznej. Złe relacje interpersonalne, poczucie wykluczenia czy odtrącenia prowadzą też do wzrostu odczuwanego stresu i doświadczania negatywnych emocji. Już szkoła stosunków międzyludzkich, a obecnie badacze testujący hipotezę tzw. pozytywnych doświadczeń – produktywności (*happy-productive worker thesis*)³³ podkreślają, że zadowoleni pracownicy są bardziej produktywni niż pracownicy nieodczuwający satysfakcji. Analogicznie przedstawia się sytuacja, gdy pracownicy nie czują się szczęśliwi w miejscu pracy – im więcej stresu, barier doświadczają w swoim środowisku zawodowym i im mają gorsze relacje zawodowe, tym ich produktywność będzie mniejsza.

Nieuprzejmość organizacyjna wiąże się także z brakiem wsparcia społecznego i organizacyjnego, które pełni ważną funkcję psychologiczną w procesach wykonywania pracy³⁴. Przeciwdziała ono bowiem utracie cennych „zasobów” niezbędnych w radzeniu sobie w sytuacjach zawodowych i tym samym pozwala szybciej osiągać optymalny poziom realizacji zadań³⁵. Gdy pracownicy nie mogą liczyć na wsparcie i wciąż doświadczają nieuprzejmości, zaczynają ograniczać swoją aktywność zawodową i częściej przejawiać m.in. zachowania defensywne, unikać pracy czy wręcz zachowywać się kontrproduktywnie³⁶.

Z punktu widzenia praktyki zarządzania ważne jest zatem przeciwdziałanie zjawisku nieuprzejmości. Powstaje jednak pytanie: jak? C. Porath i C. Pearson pokazują kilka metod, które mogą być użyteczne w tym względzie³⁷. Po pierwsze, menedżerowie

³³ T.A. Wright, R. Cropanzano, *The Happy/productive Worker Thesis Revisited*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, J.J. Martocchio (ed.), Emerald Group Publishing Limited, UK 2007, s. 269–307.

³⁴ J.N. Kurtessis, R. Eisenberger, M.T. Ford, L.C. Buffardi, K.A. Stewart, C.S. Adis, *Perceived Organizational Support: A Meta-analytic Evaluation of Organizational Support Theory*, „Journal of Management” 2017, vol. 43, no. 6, s. 1854–1884.

³⁵ S.E. Hobfoll, J. Halbesleben, J.-P. Neveu, M. Westman, *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior” 2018, vol. 5, s. 103–128.

³⁶ *Ibidem*, s. 106.

³⁷ C. Pearson, C. Porath, *The Price of Incivility*, *op.cit.*

powinni pokazywać dobry przykład obywatelskiego postępowania i reagować krytycznie (informacjami zwrotnymi do pracowników) na przejawy nieuprzejmości. Po drugie, w procesach rekrutacji należy odrzucać pracowników, którzy destruktywnie oddziałują na środowisko zawodowe i przejawiają agresywne zachowania. Po trzecie, powinno się organizować uwrażliwiające szkolenia i warsztaty dla kadry pracowniczej, aby przeciwdziałać dyskryminacji i ostracyzmowi. Oddziaływania takie, jak pokazuje L. Cortina wraz z zespołem, pozwalają także na lepszą regulację emocji u pracowników, co prowadzi do bardziej konstruktywnych sposobów radzenia sobie ze stresem i obniżenia poziomu nieuprzejmości³⁸. Po czwarte, należy propagować wspólne normy grupowe, łączące wszystkich pracowników. Po piąte, penalizować dyskryminację i nieuprzejmość, a także wzmacniać pozytywne postawy i wzorce zachowań. Po szóste, warto uczyć pracowników strategii radzenia sobie ze stresem zorientowanych na rozwiązywanie problemów. S. Hershcovis wraz z zespołem wykazała, że najlepszą strategią przeciwdziałania negatywnym konsekwencjom nieuprzejmości jest strategia zadaniowa – zorientowana na problem. Ona bowiem, w przeciwieństwie do strategii unikania, pozwala pracownikom utrzymać poziom dobrostanu psychologicznego i podtrzymać gotowość do wybaczenia innym³⁹. Niestety nie sprawia jednak, że osoby te są mniej narażone na negatywne zachowania ze strony współpracowników. Ale już sytuacja lepszego samopoczucia u pracowników jest warta propagowania w środowisku zawodowym.

Bibliografia

- Andel S.A., Hutchinson D.M., Spector P.E., *Safety Ant Work: Individual and Organizational Factors in Workplace Accidents and Mistreatment*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, M. R. Buckley, A.R. Wheeler, J.R.B. Halbesleben (eds.), vol. 33, Emerald Group Publishing, UK, 2015, s. 235–277.
- Cortina L.M., Langhout R., Magley V., Williams J., *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*, “Journal of Occupational Health Psychology” 2001, vol. 6, no. 1, s. 64–80.
- Cortina L.M., Kabat-Farr D., Leskinen E.A., Huerta M., Magley V.J., *Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations Evidence and Impact*, “Journal of Management” 2013, vol. 39, s. 1579–1605.
- Cortina L.M., Kabat-Farr D., Magley V.J., Nelson K., *Researching Rudeness: The Past, Present, and Future of the Science of Incivility*, “Journal of Occupational Health Psychology” 2017, vol. 22, no. 3, s. 299–313.

³⁸ L.M. Cortina, V.C. Rabelo, K.J. Holland, *Beyond Blaming the Victim: Toward a More Progressive Understanding of Workplace Mistreatment*, “Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice” 2018, vol. 11, no. 1, s. 81–100.

³⁹ M.S. Hershcovis, A.F. Cameron, L. Gervais, J. Bozeman, *The Effects of Confrontation and Avoidance Coping in Response to Workplace Incivility*, “Journal of Occupational Health Psychology” 2018, vol. 23, no. 2, s. 163–174.

- Cortina L.M., Rabelo V.C., Holland K.J., *Beyond Blaming the Victim: Toward a More Progressive Understanding of Workplace Mistreatment*, "Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice" 2018, vol. 11, no. 1, s. 81–100.
- De Clercq D., Ul Haq I., Azeem M.U., Ahmad H.N., *The Relationship between Workplace Incivility and Helping Behavior: Roles of Job Dissatisfaction and Political Skill*, "The Journal of Psychology" 2019, vol. 153, no. 5, s. 507–527.
- Demsky C.A., Fritz C., Hammer L.B., Black A.E., *Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 228–240.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S., *Strategie badawcze, w: Metody badań jakościowych*, N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), WN PWN, Warszawa 2009.
- Ferguson M., *You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility*, "Journal of Organizational Behavior" 2012, vol. 33, s. 571–588.
- Gibbs G., *Analizowanie danych jakościowych*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Hershcovis M.S., Cameron A.F., Gervais L., Bozeman J., *The Effects of Confrontation and Avoidance Coping in Response to Workplace Incivility*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2018, vol. 23, no. 2, s. 163–174.
- Hobfoll S.E., Halbesleben J., Neveu J-P., Westman M., *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and their Consequences*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior" 2018, vol. 5, s. 103–128.
- Juchnowicz M., Mazurek-Kucharska B., Turek D., *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, PWE, Warszawa 2018.
- Kane K., Montgomery K., Vance C., *Accounting for Differences in Norms of Respect: A Study of Assessments of Incivility through the Lenses of Race and Gender*, "Group & Organization Management" 2004, vol. 29, s. 248–268.
- Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A., Adis C.S., *Perceived Organizational Support: A Meta-analytic Evaluation of Organizational Support Theory*, "Journal of Management" 2017, vol. 43, no. 6, s. 1854–1884.
- Lim S., Ilies R., Koopman J., Christoforou P., Arvey R.D., *Emotional Mechanisms Linking Incivility at Work to Aggression and Withdrawal at Home: An Experience-sampling Study*, "Journal of Management" 2018, vol. 44, no. 7, s. 2888–2908.
- Liu W., Zhou Z.E., Che X.X., *Effect of Workplace Incivility on OCB through Burnout: The Moderating Role of Affective Commitment*, "Journal of Business Psychology" 2019, vol. 34, no. 5, s. 657–669.
- Mao C., Chang C.H., Johnson R.E., Sun J., *Incivility and Employee Performance, Citizenship, and Counterproductive Behaviors: Implications of the Social Context*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 213–227.
- Marchiondo L.A., Cortina L.M., Kabat-Farr D., *Attributions and Appraisals of Workplace Incivility: Finding Light on the Dark Side?*, "Applied Psychology. An International Review" 2018, vol. 67, no. 3, s. 369–400.
- Matthews R.A., Ritter K-J., *Applying Adaptation Theory to Understand Experienced Incivility Processes: Testing the Repeated Exposure Hypothesis*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2019, vol. 24, no. 2, s. 270–285.
- Olson-Buchanan J.B., Boswell W.R., *Mistreatment in the Workplace. Prevention and Resolution for Managers and Organizations*, Wiley-Blackwell, Chichester 2009.

- Pattani R., Ginsburg S., Mascarenhas-Johnson A., Moore J.E., Jassemi S., Straus S.E., *Organizational Factors Contributing to Incivility at an Academic Medical Center and Systems-based Solutions: A Qualitative Study*, "Academic Medicine" 2018, vol. 93, s. 1569–1575.
- Pearson C., Porath C., *The Price of Incivility*, "Harvard Business Review" 2013, vol. 91, s. 115–121.
- Pearson Ch., Andersson L.M., Porath Ch., *Workplace Incivility*, w: *Counterproductive Work Behavior*, S. Fox, P.E. Spector (eds.), American Psychological Association, Washington 2005, s. 177–200.
- Pichler S., Livingston B.A., Ruggs E.N., Varma A., *The Dark Side of High Performance Work Systems. Implications for Workplace Incivility, Work-family Conflict, and Abusive Supervision*, w: *Understanding the High Performance Workplace, the Line between Motivation and Abuse*, N.M. Ashkanasy, R.J. Bennett, M.J. Martinko (eds.), Routledge, New York 2016, s. 231–251.
- Porath C., Erez A., *Overlooked but Not Untouched: How Rudeness Reduces Onlookers' Performance on Routine and Creative Tasks*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2009, vol. 109, s. 29–44.
- Schilpzand P., De Pater I.E., Erez A., *Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research*, "Journal of Organizational Behavior" 2016, vol. 37, s. 57–88.
- Sliter M., Jex S., Wolford K., McInerney J., *How Rude! Emotional Labor as a Mediator between Customer Incivility and Employee Outcomes*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2010, vol. 15, no. 4, s. 468–481.
- Taylor S.G., Bedeian A.G., Cole M.S., Zhang Z., *Developing and Testing a Dynamic Model of Workplace Incivility Change*, "Journal of Management" 2017, vol. 43, no. 3, s. 645–670.
- Torkelson E., Holm K., Bäckström M., Schad E., *Factors Contributing to the Perpetration of Workplace Incivility: The Importance of Organizational Aspects and Experiencing Incivility from Others*, "Work & Stress" 2016, vol. 30, no. 2, s. 115–131.
- Totterdell P., Hershcovis S.M., Niven K., *Can Employees be Emotionally Drained by Witnessing Unpleasant Interactions between Coworkers? A Diary Study of Induced Emotion Regulation*, "Work & Stress" 2012, vol. 26, s. 112–129.
- Tremmel S., Sonntag S., *A Sorrow Halved? A Daily Diary Study on Talking about Experienced Workplace Incivility and Next-morning Negative Affect*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2018, vol. 23, no. 4, s. 568–583.
- Turek D., *Destruktywny kontekst organizacji a wykonywanie pracy*, WN PWN, Warszawa 2019.
- Turek D., *Kontrproduktywne zachowania pracowników w organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
- Turek D., „Życzę Ci wszystkiego... najgorszego” – rola schadenfreude w kreowaniu destruktywnego środowiska pracy, "Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2014, nr 4(34), s. 31–43.
- Turek D., *When HRM Practices Malfunction, 'Evil is Born': HRM Role in Explaining Counterproductive Behaviors*, "Organizacja i Kierowanie" 2019, nr 3(186), s. 39–55.
- Vahle-Hinz T., Baethge A., Van Dick, R., *Beyond One Work Day? A Daily Diary Study on Causal and Reverse Effects between Experienced Workplace Incivility and Behaving Rude towards Others*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2019, vol. 28, no. 2, s. 272–285.
- Wright T.A., Cropanzano R., *The Happy/productive Worker Thesis Revisited*, w: *Research in Personnel and Human Resources Management*, J.J. Martocchio (ed.), Emerald Group Publishing Limited, UK 2007, s. 269–307.
- Yang L.-Q., Caughlin D.E., Gazica M.W., Truxillo D.M., Spector P.E., *Workplace Mistreatment Climate: A Review of Contextual Influence from the Target's Perspective*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2014, vol. 19, no. 3, s. 315–335.

- Zhou Z.E., Yan Y., Che X.X., Meier L.L., *Effect of Workplace Incivility on End-of-work Negative Affect: Examining Individual and Organizational Moderators in a Daily Diary Study*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 1, s. 117–130.
- Zhou Z.E., Meier L.L., Spector P.E., *The Spillover Effects of Coworker, Supervisor, and Outsider Workplace Incivility on Work-to-family Conflict: A Weekly Diary Design*, "Journal of Organizational Behavior" 2019, vol. 40, no. 9–10, s. 1000–1012.

4.3

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Tomasz Gigol*

Różnice w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami

Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie badań nad nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi kobiet i mężczyzn. Tematyka wydaje się być interesująca i aktualna, ponieważ etyka w biznesie staje się coraz poważniejszym zagadnieniem w naukach o zarządzaniu, a nieetyczne zachowania proorganizacyjne to stosunkowo nowy konstrukt. Problemem badawczym było rozstrzygnięcie, czy istnieje bądź nie, zależność tego zjawiska od płci respondentów. W tym celu, w ramach paradygmatu realistycznego i podejścia ilościowego, przeprowadzono badania ankietowe na grupie 786 osób. Głównym wnioskiem jest, że kobiety mają mniejszą skłonność do angażowania się w nieetyczne działania dla dobra organizacji niż mężczyźni.

Słowa kluczowe: nieetyczne zachowania proorganizacyjne, etyka biznesu, płęć, etyka

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-7018-4552

Differences in Engagement to Unethical Pro-organizational Behavior between Men and Women

Abstract

The aim of the article is to present research on unethical organizational behavior of women and men. The subject seems to be interesting and current, because business ethics is becoming an increasingly serious issue in management sciences, and unethical organizational behavior is a relatively new construct. The research problem was deciding whether or not there is a dependence of this phenomenon on the sex of respondents. To this end, a survey of 786 people was conducted as part of the realistic paradigm and quantitative approach. The main conclusion is that women are less likely to engage in unethical activities for the good of the organization than men.

Keywords: unethical organizational behavior, business ethics, gender, ethics

Wprowadzenie

Etyka biznesu to „dyscyplina zajmująca się stosowaniem ogólnych zasad etycznych do rozstrzygnięcia dylematów w sytuacjach charakterystycznych dla biznesu”¹. Jej przedmiotem są przekonania ludzi działających w przedsiębiorstwie oraz normy, wartości i sposoby postępowania². Etyka biznesu, traktowana poważnie, pełni funkcję systemu nawigacyjnego, nadając bezpieczny kierunek działaniom gospodarczym, wprowadza etyczne standardy zachowań³. Jest to szeroko dyskutowane zagadnienie we współczesnej ekonomii i naukach o zarządzaniu. Na tę dyskusję wpływają idee społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zrównoważonego rozwoju obejmujące środowisko pracy, jego wpływ na jakość życia ludzkiego osób, grup i przedsiębiorstw⁴. Etyka stojąca za ideą zrównoważonego rozwoju wymaga nie tylko zachowania środowiska dla przyszłych pokoleń, traktuje też pracowników jako zasoby, o które trzeba dbać i nie

¹ W. Gasparski, *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012, s. 79.

² W. Gasparski, *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1997, s. 16–36.

³ J. Klimek, *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014, s. 18.

⁴ A. Di Fabio, *The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-being in Organizations*, “Frontiers in Psychology” 2017, no. 8, s. 1534; P. Wachowiak, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41), s. 23–28.

eksploatować ich nadmiernie⁵. Z drugiej strony, coraz częściej wychodzą na jaw nieetyczne zachowania związane z działaniami pracowników w imieniu organizacji, takie jak na przykład fałszowanie wyników emisji spalin przez silniki samochodowe w koncernie Volkswagen⁶ czy też sprzedawanie niechcianych usług finansowych nieświadomym klientom⁷. Niektóre z tych zachowań wynikają z amoralnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, inne mogą być motywowane korzyścią własną i nieuczciwością pracowników, a jeszcze inne mogą wynikać z ich źle wyrażonej chęci działania dla dobra organizacji⁸. E.E. Umphress i J.B. Bingham nazwali ten ostatni konstrukt nieetycznymi zachowaniami proorganizacyjnymi⁹.

Spśród wielu czynników indywidualnych rola płci pracowników w podejmowaniu decyzji etycznych w pracy jest przedmiotem badań od wielu lat. Ich wyniki są nieco niespójne, ale wiele badań pokazuje, że kobiety są bardziej etyczne niż mężczyźni¹⁰. Stąd za interesujący problem uznano zbadanie wpływu płci respondentów na ich nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Szukano odpowiedzi na pytanie badawcze: Czy płeć pracowników wpływa na chęć zaangażowania się – w imieniu organizacji – w takie działania, które są niezgodne z etyką, prawem lub dobrymi obyczajami? W tym celu wykorzystano kwestionariusz nieetycznych zachowań proorganizacyjnych autorstwa E.E. Umphress, J.B. Bingham i M.S. Mitchell¹¹ i przeprowadzono badanie ilościowe. Celem opracowania jest pokazanie jego wyników w kontekście wcześniejszych badań opisanych w literaturze przedmiotu.

⁵ A. Di Fabio, *Positive Healthy Organizations: Promoting Well-being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations*, "Frontiers in Psychology" 2017, no. 8, s. 1938.

⁶ A. Siano, A. Vollero, F. Conte, S. Amabile, "More than Words": *Expanding the Taxonomy of Greenwashing after the Volkswagen Scandal*, "Journal of Business Research" 2017, no. 71, s. 27–37.

⁷ M. Padaszyńska, *Misselling jako nadużywanie zaufania klienta na rynku finansowym*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2019, nr 3(22), s. 45–60.

⁸ E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors*, "Organization Science" 2011, vol. 3, no. 22, s. 621–640.

⁹ *Ibidem*.

¹⁰ Y. Stedham, J.H. Yamamura, R.I. Beekun, *Gender Differences in Business Ethics: Justice and Relativist Perspectives*, "Business Ethics: A European Review" 2007, vol. 2, no. 16, s. 163 vol. 2, 174; J. Kish-Gephart, D.A. Harrison, L.K. Treviño, *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 1, no. 95, s. 1 vol. 1, 31; K.M. Mai, A.P.J. Ellis, D.T. Welsh, *How Perpetrator Gender Influences Reactions to Premeditated Versus Impulsive Unethical Behavior: A Role Congruity Approach*, "Journal of Business Ethics" 2019, doi:10.1007/s10551-019-04113-y.

¹¹ E.E. Umphress, J.B. Bingham, M.S. Mitchell, *Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 4, no. 95, s. 769–780.

Nieetyczne zachowania proorganizacyjne

E.E. Umphress i J.B. Bingham doszli do przekonania, że pracownicy czasami angażują się w działania nieetyczne z zamiarem przyniesienia korzyści organizacji czy jej członkom albo obu stronom – zarówno organizacji, jak i jej członkom¹². Na podstawie tych wniosków stworzyli konstrukt nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, który zdefiniowali jako „intencjonalne działania pracowników, które podnoszą efektywność funkcjonowania organizacji bądź innych pracowników (np. liderów), ale naruszają podstawowe wartości społeczne, normy prawa, obyczaje lub standardy właściwego postępowania”¹³.

Konstrukt jest oparty na teorii wymiany społecznej ujmującej stosunki społeczne jako układ wymiany dóbr (niekoniecznie materialnych) na wzór wymiany ekonomicznej¹⁴. Drugą podstawą modelu nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest teoria tożsamości społecznej, która zakłada, że ludzie dla obrony hierarchii społecznej i własnej w niej pozycji preferują nierówności między grupami, faworyzując zwykle grupy, do których sami należą, i dyskryminując obce grupy¹⁵.

Trzecią podstawą nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest zjawisko neutralizacji, czyli osłabiania mocy obowiązujących norm etycznych, które jednostka chce naruszyć¹⁶. Techniki neutralizacji usprawiedliwiają dokonanie czynu zabronionego i zmniejszają poczucie winy za pomocą różnych sposobów usprawiedliwienia swojego zachowania. Umożliwia to popełnienie nieetycznego czynu bez poczucia winy czy odpowiedzialności. Stwierdzono także, że roszczeniowość psychologiczna dodatkowo zwiększa skłonności do takiego postępowania¹⁷.

Pracownicy neutralizują działania nieetyczne spowodowane wymianą społeczną przez skupienie się na specyfice konkretnej roli pracownika oraz poczuciu lojalności i obowiązku odwzajemniania dobrego traktowania¹⁸. Mogą również neutralizować nieetyczne działania poprzez identyfikowanie się z organizacją przejawiające się w: ignorowaniu losu ofiar nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, koncentrowaniu się

¹² E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees do Bad things for Good Reasons...*, *op.cit.*

¹³ *Ibidem*, s. 96.

¹⁴ P. Blau, *Power and Exchange in Social Life*, John Wiley & Sons, New York 1964; R.M. Emerson, *Social Exchange Theory*, „Annual Review of Sociology” 1976, vol. 1, no. 2, s. 335–362.

¹⁵ H. Tajfel, J.C. Turner, *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, w: *Organizational Identity: A Reader*, M.J. Hatch, M. Schiltz (eds.), Oxford University Press, Oxford 2004, s. 56–65.

¹⁶ G.M. Sykes, D. Matza, *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, „American Sociological Review” 1957, vol. 6, no. 22, s. 664–670.

¹⁷ A. Lee, G. Schwarz, A. Newman, A. Legood, *Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior*, „Journal of Business Ethics” 2019, vol. 1, no. 154, s. 109–126.

¹⁸ E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees do Bad Things for Good Reasons...*, *op.cit.*

na złych czynach popełnionych przez ofiary oraz utrzymywaniu wyższej lojalności wobec grupy niż wobec norm społecznych¹⁹.

Amoralna kultura organizacyjna oraz kompetencje moralne poszczególnych osób są czynnikami wpływającymi na poziom nieetycznych zachowań proorganizacyjnych w miejscu pracy²⁰. Wyniki badań wskazują, że w takie działania angażują się chętniej osoby wykazujące się makiawelizmem²¹. Z kolei rezultatem nieetycznych zachowań proorganizacyjnych są negatywne emocje, takie jak gniew i wstyd, oraz dysonans poznawczy wynikający z postępowania wbrew wyznawanym przez siebie wartościom²².

Te relacje były tym silniejsze, im wyższy był poziom identyfikacji podwładnych z przełożonym²³. Silne przywództwo może zachęcić do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych zwolenników o niskiej autonomii zawodowej²⁴. Pracownicy są skłonni uzasadniać swoje nieetyczne działania, odwołując się do zasady wyższej lojalności – wierząc, że robią tylko to, czego chce organizacja. Zaangażowanie w takie działania wzrasta też w sytuacji, gdy pracownik ma silną potrzebę bycia częścią grupy, a istnieje duże ryzyko bycia odrzuconym przez grupę²⁵.

Stwierdzono również istotne zależności między przywiązaniem organizacyjnym (*organizational commitment*) a zaangażowaniem pracowników w nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Składnik afektywny przywiązania (*affective commitment*) oznaczający emocjonalną pozytywną relację pracownika z zakładem pracy, w którym jest zatrudniony²⁶, skłania pracowników do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych²⁷. Przywiązanie trwania (*continuance commitment*), czyli przekonanie o konieczności pozostania w pracy ze względu na ryzykowne konsekwencje związane z rezygnacją, również

¹⁹ E.E. Umphress, J.B. Bingham, M.S. Mitchell, *Unethical Behavior in the Name of the Company...*, *op.cit.*

²⁰ E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees Do Bad Things for Good Reasons...*, *op.cit.*

²¹ C.M. Castille, J.E. Buckner, C.N. Thoroughgood, *Prosocial Citizens without a Moral Compass? Examining the Relationship between Machiavellianism and Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 4, no. 149, s. 919–930.

²² E.E. Umphress, J.B. Bingham, *When Employees Do Bad Things for Good Reasons...*, *op.cit.*

²³ Q. Miao, A. Newman, J. Yu, L. Xu, *The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 3, no. 116, s. 641–653.

²⁴ K. Kalshoven, H. van Dijk, C. Boon, *Why and When Does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, vol. 2, no. 31, s. 500–515.

²⁵ S. Thau, R. Derfler-Rozin, M. Pitesa, M.S. Mitchell, M.M. Pillutla, *Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-group Unethical Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2015, vol. 1, no. 100, s. 98–113.

²⁶ D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, M. Chrupała-Pniak, Ż. Rachwaniec-Szczecińska, M. Stasiła-Sieradzka, W. Wojciechowska, *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 3(70), s. 305–316.

²⁷ C.F. Matherne III, S.R. Litchfield, *Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behaviors: The Role of Moral Identity*, "Journal of Leadership, Accountability and Ethics" 2012, vol. 5, no. 9, s. 35–46; D. Grabowski, A. Chudzicka-Czupała, M. Chrupała-Pniak, A.L. Mello, M. Paruzel-Czachura, *Work Ethic and Organizational Commitment as Conditions of Unethical Pro-organizational Behavior: Do Engaged Workers Break the Ethical Rules?*, "International Journal of Selection and Assessment" 2019, vol. 2, no. 27, s. 193–202.

wpływa na skłonność pracowników do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych²⁸. Przywiązanie normatywne (*normative commitment*) wynikające z poczucia moralnego obowiązku jest kolejnym predyktorem nieetycznych zachowań proorganizacyjnych²⁹. Ustalono ponadto, że osoby z wysokim poziomem satysfakcji z pracy chętniej się angażują w nieetyczne zachowania proorganizacyjne. Czynnikiem pośredniczącym jest poczucie przynależności do organizacji³⁰. Nieetyczne zachowania proorganizacyjne są przejawem szkodliwych zachowań obywatelskich (*organizational citizenship behavior*) w pracy³¹.

Etyka biznesu a płeć

Badacze etyki od dawna interesują się wpływem płci na etyczne podejmowanie decyzji. C. Gilligan³² scharakteryzowała etykę troski i etykę sprawiedliwości jako różne sposoby widzenia świata. Orientacja sprawiedliwości organizuje moralne postrzeganie poprzez zwracanie uwagi na kwestie słuszności, prawa i zobowiązania. Przyjęcie etyki troski oznacza natomiast skupienie się na relacjach zachodzących między osobami zaangażowanymi w daną sytuację, na ich dobru i szczęściu. Według C. Gilligan kobiety preferują orientację troski, a mężczyźni wybierają orientację sprawiedliwości³³. Nieco podobne wyniki w odniesieniu do etyki sprawiedliwości opublikowali R.I. Beekun i współpracownicy. Płeć jest istotnie związana z intencją zachowania etycznego respondentów. Kobiety, podejmując decyzje moralne dotyczące biznesu, polegały zarówno na sprawiedliwości, jak i na zdrowym rozsądku. Natomiast mężczyźni w obliczu tych samych kwestii etycznych odnosili się wyłącznie do sprawiedliwości³⁴.

²⁸ D. Grabowski i in., *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne...*, *op.cit.*; J.G. Park, W. Zhu, B. Kwon, H. Bang, *In Ethical Leadership and Follower Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Study*, "Academy of Management Proceedings" 2017, doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14847.

²⁹ D. Grabowski i in., *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne...*, *op.cit.*; D. Grabowski i in., *Work Ethic and Organizational commitment...*, *op.cit.*

³⁰ K. Dou, Y. Chen, J. Lu, J. Li, Y. Wang, *Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model*, "International Journal of Psychology" 2019, vol. 54, no. 6, s. 766–774.

³¹ D. Turek, *Paradoksy „obywatelskich zachowań” pracowników w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 2(172), s. 131–143.

³² C. Gilligan, *Remapping Development*, w: *Value Presuppositions in Theories of Human Development*, L. Cirillo, S. Wapner (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1986, s. 37–53; C. Gilligan, *Remapping the Moral Domain*, w: *Reconstructing Individualism*, T. Heller, M. Sosna, D.E. Wellbery (eds.), Stanford University Press, Stanford 1986, s. 237–250; C. Gilligan, *Reply to Critics*, w: *An Ethic of Care*, M.J. Larrabee (ed.), Routledge, New York–London 1993, s. 207–214.

³³ D. Czyżowska, *Sprawiedliwość i troska. O sposobach rozwiązywania dylematów moralnych przez kobiety i mężczyzn*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 68.

³⁴ R.I. Beekun, Y. Stedham, J.W. Westerman, J.H. Yamamura, *Effects of Justice and Utilitarianism on Ethical Decision Making: A Cross-cultural Examination of Gender Similarities and Differences*, "Business Ethics: A European Review" 2010, vol. 4, no. 19, s. 309–325.

Różnice w zakresie myślenia odwołującego się do troski między kobietami i mężczyznami uzyskały również potwierdzenie w badaniach D. Czyżowskiej. Kobiety wykazały się większą dojrzałością w zakresie myślenia skoncentrowanego na etyce troski, a mężczyźni prezentowali nieco wyższy poziom myślenia moralnego odwołującego się do etyki sprawiedliwości³⁵. Z kolei B. Wojciszke i W. Baryła wskazali, że akceptacja działań etycznych na prawie wszystkich płaszczyznach jest wyższa wśród kobiet. Trzy kody etyczne, wyczerpujące potoczny sposób pojmowania moralności, tj. etyka autonomii, etyka dobra powszechnego i etyka godności, zyskały silniejszą akceptację u kobiet niż u mężczyzn³⁶.

A. Chudzicka-Czupała przytacza wiele wyników badań wykazujących większą wrażliwość etyczną kobiet w organizacji³⁷. Niektóre wyniki badań nie notują wpływu płci na nieetyczne zachowania w organizacji, nie zaprezentowano natomiast wyników badań, w których to mężczyźni okazali się bardziej etyczni w pracy. Podobne konkluzje przyniosły wyniki metaanalizy zespołu badawczego J.J. Kish-Gephart, z których wynika, że płeć jest pozytywnie związana z nieetycznymi wyborami, zarówno co do nieetycznej intencji, jak i nieetycznych zachowań w pracy. Kobiety są mniej skłonne niż mężczyźni do dokonywania nieetycznych wyborów³⁸. Tak więc wydaje się, że płeć jest niewielkim, ale znaczącym predyktorem nieetycznych zachowań³⁹.

Potwierdzają to badania Y. Stedham, J.H. Amamury i R.I. Beekuna nad różnicami płciowymi w podejściu do etyki biznesu. Opierając się na etycznej perspektywie sprawiedliwości, kobiety postrzegają te same naganne scenariusze zachowań jako znacznie bardziej nieetyczne niż mężczyźni⁴⁰. Wyniki badań nad menedżerami również ukazały, że w porównaniu z kobietami menedżerami ich męscy odpowiednicy są bardziej skłonni uzasadniać nieetyczne zachowania związane z biznesem, takie jak łapówki i unikanie podatków⁴¹.

Płeć a nieetyczne zachowania proorganizacyjne

Q. Tian i D.K. Peterson zbadali poglądy etyczne księgowych w zakresie manipulowania raportowanymi przychodami, tak aby wyniki finansowe osiągnęły pożądany cel. Czynnikiem przyczyniającym się do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych jest

³⁵ D. Czyżowska, *Sprawiedliwość i troska*, *op.cit.*, s. 141–152.

³⁶ B. Wojciszke, W. Baryła, *Potoczne rozumienie moralności: pięć kodów etycznych i narzędzie ich pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 4(45), s. 395–421.

³⁷ A. Chudzicka-Czupała, *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 61–63.

³⁸ J.J. Kish-Gephart, D.A. Harrison, L.K. Treviño, *Bad Apples, bad Cases, and Bad Barrels...*, *op.cit.*

³⁹ K.M. Mai, A.P. Ellis, D.T. Welsh, *How Perpetrator Gender...*, *op.cit.*

⁴⁰ Y. Stedham, J.H. Amamura, R.I. Beekun, *Gender Differences in Business Ethics*, *op.cit.*

⁴¹ C.W. Chen, K. Velasquez Tuliao, J.B. Cullen, Y.Y. Chang, *Does Gender Influence Managers' Ethics? A Cross-cultural Analysis*, „Business Ethics: A European Review” 2016, vol. 4, no. 25, s. 345–362.

presja ze strony kolegów, przełożonych i innych członków organizacji, aby narażać swoje osobiste wartości w celu osiągnięcia celów organizacji, co skutkuje wewnętrznym konfliktem etycznym. W odniesieniu do czterech indywidualnych zmiennych kontrolnych (wykształcenie, staż pracy, wiek i płeć) tylko płeć była istotnie powiązana z etycznym osądem zarządzania przychodami. Ten wynik pokazuje, że kobiety księgowe rzadziej oceniały manipulacje związane z zarządzaniem przychodami jako etyczne⁴².

Powyższe rozważania na temat różnic w podejściu do etyki między mężczyznami i kobietami, a zwłaszcza wyniki badań wskazujące na bardziej etyczne podejście do dylematów moralnych w biznesie, skłaniają do przyjęcia hipotezy badawczej dotyczącej różnic między mężczyznami i kobietami w zachowaniach etycznych w miejscu pracy. Dodatkowo badanie Q. Tiana i D.K. Petersona wskazuje na różnice płciowe w podejściu do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. W związku z tym sformułowano następującą hipotezę:

H1: *Występują istotne statystycznie różnice między zaangażowaniem w nieetyczne zachowania proorganizacyjne mężczyzn i kobiet.*

Badanie

W badaniu przyjęto paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy, który jest dominujący w naukach o zarządzaniu⁴³. Wybrano metodę badań ilościowych. Do badań ankietowych wykorzystano kwestionariusz badawczy składający się z metryczki oraz kwestionariusza nieetycznych zachowań proorganizacyjnych autorstwa E.E. Umphress, J.B. Bingham i M.S. Mitchell⁴⁴. Ankiety zawierały pytania dotyczące potencjalnych nieetycznych zachowań proorganizacyjnych. Poniżej polecenie i przykładowe pierwsze pytanie:

Oceń, w jakim stopniu zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami i zaznacz odpowiedź według skali: 1 – zdecydowanie się nie zgadzam, 2 – nie zgadzam się, 3 – raczej się nie zgadzam, 4 – nie mam zdania, 5 – raczej się zgadzam, 6 – zgadzam się, 7 – zdecydowanie się zgadzam.

Gdyby to pomogło mojej organizacji, mógłbym/mogłabym przeinaczać prawdę, aby moja organizacja dobrze wyglądała.

⁴² Q. Tian, D.K. Peterson, *The Effects of Ethical Pressure and Power Distance Orientation on Unethical Pro-organizational Behavior: The Case of Earnings Management*, "Business Ethics: A European Review" 2016, vol. 2, no. 25, s. 159–171.

⁴³ Ł. Sułkowski, *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 268–290.

⁴⁴ E.E. Umphress, J.B. Bingham, M.S. Mitchell, *Unethical Behavior in the Name of the Company...*, *op.cit.*

Badanie przeprowadzono wśród studentów studiów zaocznych i podyplomowych dwóch warszawskich i jednej siedleckiej uczelni. Studenci mieli możliwość wzięcia udziału w badaniu, wypełniając ankietę podczas weekendowego zjazdu. W badaniu wzięło udział 786 osób – 522 kobiety i 264 mężczyzn. Przy tak dobranej próbie nie można przenosić wyników na całą populację. Zaobserwowane rozkłady procentowe mogą stanowić jednak punkt wyjścia dla formułowania dalszych hipotez. W tabeli 4.3.1 przedstawiono rozkład częstości dla wieku osób badanych. Większość z nich to osoby w wieku 20–29 lat.

Tabela 4.3.1.

Rozkład częstości – wiek osób badanych

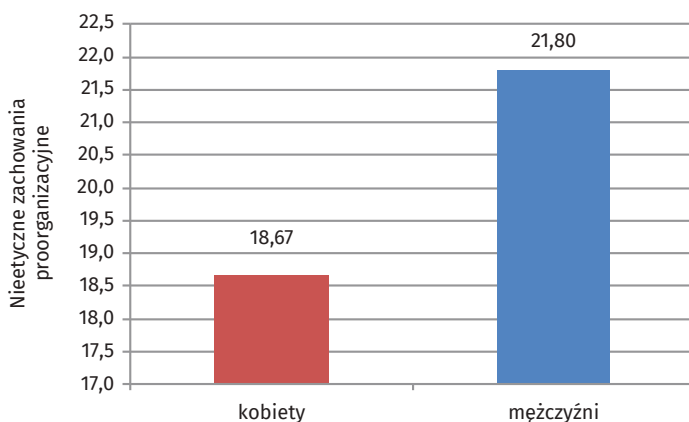
Wiek osób badanych	Płeć					
	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	n	%	n	%	n	%
20–29 lat	405	77,6	169	64,0	574	73,0
30–39 lat	71	13,6	63	23,9	134	17,0
40–49 lat	34	6,5	27	10,2	61	7,8
50–60 lat	10	1,9	5	1,9	15	1,9
60 i więcej lat	2	0,4	0	0	2	0,3
Ogółem	522	100	264	100	786	100

n – liczba osób; % – procent grupy

Źródło: badania własne.

Rysunek 4.3.1.

Średnie wartości poziomu nieetycznego zachowania proorganizacyjnego w grupie kobiet i w grupie mężczyzn (w %)



Źródło: badania własne.

W badanej grupie było 381 osób ze średnim wykształceniem (48,5%) i 405 osób z wyższym wykształceniem (51,5%).

Średnia wartość poziomu nieetycznych zachowań proorganizacyjnych była wyższa w grupie mężczyzn niż w grupie kobiet (rysunek 4.3.1). Na podstawie testu t Studenta dla prób niezależnych stwierdzono, że otrzymana różnica była istotna statystycznie, $t(784) = -5,35$, $p < 0,001$.

Podsumowanie

Jak wskazują wyniki przedstawione na rysunku 7.3.1, istnieje statystycznie istotna różnica w zaangażowaniu w nieetyczne zachowania proorganizacyjne między mężczyznami a kobietami. Różnica ta nie jest jednak bardzo duża. Niemniej hipoteza badawcza znalazła potwierdzenie w wynikach. Jest to zgodne z innymi wynikami badań na ten temat. Przede wszystkim J.J. Kish-Gephart z zespołem stwierdzili, że kobiety są mniej skłonne do dokonywania nieetycznych wyborów⁴⁵. Q. Tian i D.K. Peterson stwierdzili, że kobiety rzadziej oceniały manipulacje związane z finansowym wynikiem przedsiębiorstw jako etyczne⁴⁶. Ogólnie uważa się jednak, że różnice w podejściu do etyki biznesu w zależności od płci nie są bardzo duże⁴⁷. Wyniki prezentowanych badań wpisują się w dyskurs na temat różnic w podejściu do zachowań etycznych, w tym etyki biznesu, prowadzonych od lat 80. XX w. Ciekawe, że stosunkowo nowy konstrukt nieetycznych zachowań proorganizacyjnych, będący częścią etyki biznesu, również wykazał podobną zależność od płci.

Badanie ma pewne ograniczenia. Pierwszym z nich jest nadreprezentacja pracowników młodych wśród respondentów oraz fakt, że badanie było prowadzone wśród studentów studiów zaocznych. Mogło to mieć wpływ na opinie i preferencje dotyczące etyki w pracy. Drugie ograniczenie to wybór do badań jedynie centralnej i wschodniej Polski. W konsekwencji nie jest to dobór statystycznie reprezentatywny i nie można przenosić wyników z badań na całość populacji. Ograniczenia te są nieco rekompensowane przez dużą liczebność próby badawczej.

W przyszłych badaniach nad zależnością nieetycznych zachowań proorganizacyjnych od płci należałoby uwzględnić bardziej szczegółowe czynniki dotyczące etyki biznesu. Interesującym kierunkiem badań jest wpływ kultury narodowej na wybory etyczne w biznesie. Dotychczasowe badania wskazują na moderacyjny charakter kultury naro-

⁴⁵ J.J. Kish-Gephart, D.A. Harrison, L.K. Treviño, *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels...*, *op.cit.*

⁴⁶ Q. Tian, D.K. Peterson, *The Effects of Ethical Pressure...*, *op.cit.*

⁴⁷ K.M. Mai, A.P. Ellis, D.T. Welsh, *How Perpetrator Gender...*, *op.cit.*

dowej na zaangażowanie w nieetyczne zachowania w organizacji kobiet i mężczyzn⁴⁸. Interesującym kierunkiem dalszych badań byłoby stwierdzenie, jak do nieetycznych zachowań proorganizacyjnych mają się takie kategorie jak etyka sprawiedliwości i etyka troski. Te czynniki nie były badane, a mogłyby rzucić nieco więcej światła na wybory nieetycznych zachowań proorganizacyjnych w zależności od płci respondentów.

Bibliografia

- Beekun R.I., Stedham Y., Westerman J.W., Yamamura J.H., *Effects of Justice and Utilitarianism on Ethical Decision Making: A Cross-cultural Examination of Gender Similarities and Differences*, "Business Ethics: A European Review" 2010, vol. 19, no. 19, s. 309–325.
- Blau P., *Power and Exchange in Social Life*, John Wiley & Sons, New York 1964.
- Castille C.M., Buckner J.E., Thoroughgood C.N., *Prosocial Citizens without a Moral Compass? Examining the Relationship between Machiavellianism and Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 4, no. 149, s. 919–930.
- Chen C.W., Velasquez Tuliao K., Cullen J.B., Chang Y.Y., *Does Gender Influence Managers' Ethics? A Cross-cultural Analysis*, "Business Ethics: A European Review" 2016, vol. 4, no. 25, s. 345–362.
- Chudzicka-Czupała A., *Etyczne zachowanie się człowieka w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
- Czyżowska D., *Sprawiedliwość i troska. O sposobach rozwiązywania dylematów moralnych przez kobiety i mężczyzn*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Di Fabio A., *Positive Healthy Organizations: Promoting Well-being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations*, "Frontiers in Psychology" 2017, no. 8, s. 1938.
- Di Fabio A., *The Psychology of Sustainability and Sustainable Development for Well-being in Organizations*, "Frontiers in Psychology" 2017, no. 8, s. 1534.
- Dou K., Chen Y., Lu J., Li J., Wang Y., *Why and When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-organizational Behaviours? Testing a Moderated Mediation Model*, "International Journal of Psychology" 2019, vol. 6, no. 54, s. 766–774.
- Emerson R.M., *Social Exchange Theory*, "Annual Review of Sociology" 1976, vol. 1, no. 2, s. 335–362.
- Gasparski W., *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, WN PWN, Warszawa 2012.
- Gasparski W., *Etyka biznesu – szkice do portretu*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1997, s. 16–36.
- Gilligan C., *Remapping Development*, w: *Value Presuppositions in Theories of Human Development*, L. Cirillo, S. Wapner (eds.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale 1986, s. 37–53.
- Gilligan C., *Remapping the Moral Domain*, w: *Reconstructing Individualism*, T. Heller, M. Sosna, D.E. Wellbery (eds.), Stanford University Press, Stanford 1986, s. 237–250.
- Gilligan C., *Reply to Critics*, w: *An Ethic of Care*, M.J. Larrabee (ed.), Routledge, New York–London 1993, s. 207–214.

⁴⁸ R.I. Beekun, Y. Stedham, J.W. Westerman, J.H. Yamamura, *Effects of Justice and Utilitarianism...*, *op.cit.*, C.W. Chen, K. Velasquez Tuliao, J.B. Cullen, Y.Y. Chang, *Does Gender Influence Managers' Ethics?...*, *op.cit.*

- Grabowski D., Chudzicka-Czupała A., Chrupała-Pniak M., Mello A.L., Paruzel-Czachura M., *Work Ethic and Organizational Commitment as Conditions of Unethical Pro-organizational Behavior: Do Engaged Workers Break the Ethical Rules?*, "International Journal of Selection and Assessment" 2019, vol. 2, no. 27, s. 193–202.
- Grabowski D., Chudzicka-Czupała A., Chrupała-Pniak M., Rachwaniec-Szczecińska Ż., Stasiła-Sieradzka M., Wojciechowska W., *Etyka pracy i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe*, „Medycyna Pracy” 2019, nr 3(70), s. 305–316.
- Kalshoven K., van Dijk H., Boon C., *Why and When Does Ethical Leadership Evoke Unethical Follower Behavior?*, "Journal of Managerial Psychology" 2016, vol. 2, no. 31, s. 500–515.
- Kish-Gephart J., Harrison D.A., Treviño L.K., *Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-analytic Evidence about Sources of Unethical Decisions at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 1, no. 95, s. 1–31.
- Klimek J., *Etyka biznesu. Teoretyczne założenia, praktyka zastosowań*, Difin, Warszawa 2014.
- Lee A., Schwarz G., Newman A., Legood A., *Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Business Ethics" 2019, vol. 1, no. 154, s. 109–126.
- Mai K.M., Ellis A.P.J., Welsh D.T., *How Perpetrator Gender Influences Reactions to Premeditated Versus Impulsive Unethical Behavior: A Role Congruity Approach*, "Journal of Business Ethics" 2019, doi:10.1007/s10551-019-04113-y.
- Matherne III C.F., Litchfield S.R., *Investigating the Relationship between Affective Commitment and Unethical Pro-organizational Behaviors: The Role of Moral Identity*, "Journal of Leadership, Accountability and Ethics" 2012, vol. 5, no. 9, s. 35–46.
- Miao Q., Newman A., Yu J., Xu L., *The Relationship between Ethical Leadership and Unethical Pro-organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 3, no. 116, s. 641–653.
- Paduszyńska M., *Misselling jako nadużywanie zaufania klienta na rynku finansowym*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2019, nr 3(22), s. 45–60.
- Park J.G., Zhu W., Kwon B., Bang H., *In Ethical Leadership and Follower Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Study*, "Academy of Management Proceedings" 2017, doi.org/10.5465/AMBPP.2017.14847.
- Siano A., Vollero A., Conte F., Amabile S., *"More than words": Expanding the Taxonomy of Greenwashing after the Volkswagen Scandal*, "Journal of Business Research" 2017, no. 71, s. 27–37.
- Stedham Y., Amamura J.H., Beekun R.I., *Gender Differences in Business Ethics: Justice and Relativist Perspectives*, "Business Ethics: A European Review" 2007, vol. 2, no. 16, s. 163–174.
- Sułkowski Ł., *Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzaniu, w: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, W. Czakon (red.), Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 26–46.
- Sykes G., Matza M.D., *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, "American Sociological Review" 1957, vol. 6, no. 22, s. 664–670.
- Tajfel H., Turner J.C., *An Integrative Theory of Intergroup Conflict*, w: *Organizational Identity: A Reader*, M.J. Hatch, M. Schiltz (eds.), Oxford University Press, Oxford 2004, s. 56–65.
- Thau S., Derfler-Rozin R., Pitesa M., Mitchell M.S., Pillutla M.M., *Unethical for the Sake of the Group: Risk of Social Exclusion and Pro-group Unethical Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2015, vol. 1, no. 100, s. 98–113.

- Tian Q., Peterson D.K., *The Effects of Ethical Pressure and Power Distance Orientation on Unethical Pro-organizational Behavior: The Case of Earnings Management*, "Business Ethics: A European Review" 2016, vol. 2, no. 25, s. 159–171.
- Turek D., *Paradoksy „obywatelskich zachowań” pracowników w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2016, nr 2(172), s. 131–143.
- Umphress E.E., Bingham J.B., *When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-organizational Behaviors*, "Organization Science" 2011, vol. 3, no. 22, s. 621–640.
- Umphress E.E., Bingham J.B., Mitchell M.S., *Unethical Behavior in the Name of the Company: The Moderating Effect of Organizational Identification and Positive Reciprocity Beliefs on Unethical Pro-organizational Behavior*, "Journal of Applied Psychology" 2010, vol. 4, no. 95, s. 769–780.
- Wachowiak P., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu – wyzwania stojące przed polskimi przedsiębiorstwami*, „E-mentor” 2011, nr 4(41), s. 23–28.
- Wojciszke B., Baryła W., *Potoczne rozumienie moralności: pięć kodów etycznych i narzędzie ich pomiaru*, „Przegląd Psychologiczny” 2000, nr 4(43), s. 395–421.

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Wojciech Głód*

4.4

Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników w jednostkach ochrony zdrowia

Streszczenie

W prezentowanym rozdziale podjęto tematykę związków pomiędzy destrukcyjnym stylem przywództwa, przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy. W części teoretycznej opracowania omówiono poszczególne zmienne oraz wzajemne relacje pomiędzy nimi. Celem opracowania jest przedstawienie relacji zachodzących pomiędzy stylem przywództwa, przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych oraz satysfakcją pracowników w jednostkach ochrony zdrowia. Część empiryczna zawiera wyniki badań przeprowadzonych w czterech wybranych jednostkach ochrony zdrowia wśród 525 pracowników. Przeprowadzone badania pokazują, że niezbędne jest wzmocnienie pozycji pracownika w celu zwiększenia jego zadowolenia z pracy. Zaskakujące okazują się wyniki niepotwierdzające negatywnego wpływu

* Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ORCID: 0000-0003-1343-7597

destrukcyjnego stylu przywództwa na satysfakcję z pracy. Jednocześnie ma on pośredni wpływ w relacji pomiędzy przejmowaniem inicjatywy a satysfakcją z pracy, skutecznie podnosząc jej poziom.

Słowa kluczowe: przywództwo destrukcyjne, przejmowanie inicjatywy przez przełożonych, satysfakcja z pracy, ochrona zdrowia

The Impact of Destructive Leadership and Taking Charge by Superiors on Job Satisfaction in Health Care Units

Abstract

In the presented article the topic of relations between destructive, taking over the initiative by superiors and job satisfaction is discussed. In the theoretical part of the study, individual variables and mutual relations between them are discussed. The purpose of the article is to present the relationships between leadership style, taking over the initiative by superiors and employee satisfaction in health care units. The empirical part contains the results of research carried out in 4 selected health care units among 525 employees. The conducted research shows that it is necessary to strengthen the employee's position in order to increase his job satisfaction. The results that do not confirm the negative impact of a destructive leadership style on job satisfaction are surprising. At the same time, it has an indirect impact in the relationship between taking over an initiative and job satisfaction, effectively raising its level.

Keywords: destructive leadership, superiors taking initiative, job satisfaction, health protection

Wprowadzenie

Na poziom satysfakcji pracowników w organizacji istotny wpływ ma środowisko pracy, które jest determinowane przez liczne czynniki o charakterze ekonomicznym, technologicznym i społecznym. Dowody w postaci wyników badań zarówno o charakterze teoretycznym, jak i empirycznym podkreślają wiele aspektów determinujących poziom satysfakcji pracowników. Chociaż na zadowolenie z pracy wpływ mają czynniki sytuacyjne, to stwierdzono również wpływ determinant o charakterze indywidualnym. Spośród licznych warunków wpływających na zadowolenie z pracy część badaczy wymienia styl przywództwa¹. Wartość zasobów ludzkich odgrywających rolę w wydajności

¹ J.Y. Hsieh, *Impact of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction: A Comparison of Multilevel Models and Multiple Regression Models Using Different Data Arrangements*, "Journal of Management & Organization" 2013, vol. 19, no. 1, s. 48.

organizacyjnej opiera się na różnych czynnikach. Niektóre z nich są bezpośrednio lub pośrednio związane z kulturą organizacyjną i stylem przywództwa. Występujący obecnie niedobór zasobów ludzkich w polskim sektorze ochrony zdrowia wymusza strategiczne podejście kierowników organizacji i liderów do kwestii satysfakcji pracowników oraz zwiększenia ich zaangażowania i motywacji do pracy. Zasadniczym celem opracowania jest przedstawienie wpływu destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowanie inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję z pracy w wybranych jednostkach ochrony zdrowia, na podstawie których przeprowadzono badania empiryczne.

Przywództwo destrukcyjne

A. Padilla i współpracownicy twierdzą, że to destrukcyjni przywódcy przejawiają narcyzm, czyli „dominację, wyniosłość, arogancję, uprawnienia i samolubne dążenie do władzy”². Twierdzą także, że tacy przywódcy określają się w kategoriach negatywnych historii życiowych, takich jak przeciwności losu z dzieciństwa, które tworzą destrukcyjny obraz świata i tym samym roli liderów. Twierdzą, że na retorykę i światopogląd destrukcyjnych przywódców składają się obrazy nienawiści i klęski rywali. Teoretycy transformacyjni i charyzmatyczni podkreślają większe prawdopodobieństwo, że liderzy będą destruktywni zwłaszcza wtedy, gdy funkcjonują pod wpływem wewnętrznych motywów oportunistycznych³. Zgodnie z inną definicją destrukcyjni przywódcy będą dążyć do krótkoterminowych interesów własnych ze szkodą dla długoterminowych, wspólnych celów organizacji. C.N. Thoroughgood i współpracownicy definiują destrukcyjne zachowanie lidera jako działanie dobrowolne, które większość ludzi postrzega jako szkodliwe i dewiacyjne wobec pracowników lub organizacji⁴. Analiza literatury sugeruje, że istnieją pewne cechy osobowości, które prognozują skłonność lidera do angażowania się w złe zachowania i działania destrukcyjne. Niszczycielskie cechy obejmują wrogość, osobistą żądzę władzy, pesymistyczne spojrzenie na świat, osobistą charyzmę i mroczną osobowość⁵.

² A. Padilla, R. Hogan, R.B. Kaiser, *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments*, „The Leadership Quarterly” 2007, no. 18, s. 180.

³ J.J. Illies, R. Reiter-Palmon, *Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction*, „Journal of Business Ethics” 2008, 82, s. 251–272.

⁴ C.N. Thoroughgood, B.W. Tate, K.B. Sawyer, R. Jacobs, *Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior*, „Journal of Leadership and Organizational Studies” 2012, no. 19, s. 230–255.

⁵ D.V. Krasikova, S.G. Green, J.M. LeBreton, *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, „Journal of Management” 2013, no. 39, 1308–1338; J. Schaubroeck, F.O. Walumbwa, D.C. Ganster, S. Kepes, *Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of an Enriched Job*, „The Leadership Quarterly” 2007, 18, s. 240.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy to zagadnienie, które przyciąga uwagę nie tylko pracowników organizacji, ale także licznych badaczy⁶. Satysfakcja z pracy to emocjonalna reakcja jednostki na jej pracę lub miejsce pracy, wynikająca z jej doświadczenia w pracy. F. Luthans definiował zadowolenie z pracy jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny wynikający z oceny pracy lub doświadczenia zawodowego”⁷. W wyjaśnieniu satysfakcji z pracy cechy związane z pracą nie są wystarczające i dla pełnego zrozumienia zagadnienia musimy również wziąć pod uwagę cechy osobiste⁸. J.O. Okpara określiła pięć wymiarów satysfakcji z pracy: płaca, awans, nadzór, sama praca i współpracownicy⁹. Z kolei T. Oshagbemi określił czynniki osobiste, które odnoszą się do zadowolenia z pracy na brytyjskich uniwersytetach. Stwierdził, że staż pracy, wiek i zdolność danej osoby do pracy przyczyniają się w znacznym stopniu do podniesienia poziomu jej satysfakcji¹⁰. Wielu badaczy badało i zdefiniowało liczne wyznaczniki satysfakcji z pracy, takie jak system nagradzania, różnice indywidualne, poczucie własnej wartości¹¹.

Przejmowanie inicjatywy przez przełożonych

Przejęcie inicjatywy stało się ważnym typem pożądanego zachowania organizacyjnego¹². Przejęcie inicjatywy zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych odgrywa ważną rolę w dostarczaniu organizacji nowych poglądów poprzez promowanie innowacji i wzmocnienie zrównoważonego rozwoju organizacji¹³. W związku z tym badacze skupili się na zrozumieniu aspektów, które pozytywnie wpływają na przejęcie inicjatywy. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwszą grupę stanowią tzw. czynniki

⁶ H. Lu, A.E. While, K.L. Barriball, *Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review*, “International Journal of Nursing Studies” 2005, vol. 42, s. 211–227.

⁷ F. Luthans, *Organizational Behavior* 10th ed., The McGraw Hill Companies, New York 2005.

⁸ Y. Fried, G.R. Ferris, *The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis*, “Personnel Psychology” 1987, vol. 40, no. 2, s. 287–322.

⁹ J.O. Okpara, *Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy*, “Information Technology & People” 2004, vol. 17, no. 3, s. 330.

¹⁰ T. Oshagbemi, *Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities*, International Journal of Social Economics 2003, vol. 30, no. 12, s. 1210–1232.

¹¹ J.C. Chen, C. Silverthorne, *The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan*, Leadership and Organization Development Journal 2008, vol. 29, no. 7, s. 580.

¹² J.M. Crant, *Proactive Behavior in Organizations*, “Journal of Management” 2000, no. 26, s. 435–462.

¹³ H. Moon, D. Kamdar, D.M. Mayer, R. Takeuchi, *Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations*, “Journal of Applied Psychology” 2008, no. 93, s. 90.

kontekstowe, takie jak postrzeganie otwartości najwyższego kierownictwa, zasad/norm zespołów pracowniczych i sprawiedliwości organizacyjnej; oraz czynniki na poziomie indywidualnym, takie jak poczucie własnej skuteczności, odczucie osobistej odpowiedzialności, poczucie obowiązku, dążenie do osiągnięcia celu¹⁴, postrzeganie roli, instrumentalność, uznaniowość ról, skuteczność ról oraz proaktywna osobowość¹⁵. Godne uwagi są badania prowadzone przez D.J. McAllister i współpracowników, którzy stwierdzili, że związek między sprawiedliwością proceduralną i przejęciem inicjatywy był bardziej pozytywny dla pracowników z wyższym poziomem postrzeganej roli organizacyjnej¹⁶.

Związek pomiędzy destrukcyjnym stylem przywództwa, przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele opracowań traktujących o związkach pomiędzy funkcjonującym stylem przywództwa a satysfakcją z pracy. Z jednej strony liczne badania wskazują na pozytywny wpływ stylów przywództwa na satysfakcję z pracy. K. Limsila i S.O. Ogunlana¹⁷ w swoich badaniach potwierdzają, że przywództwo transformacyjne jest lepszym stylem przywództwa, a produktywność pracowników i zaangażowanie organizacyjne są pozytywnie wzmacniane przez transformacyjne przywództwo. Z kolei A. Ismail i M.H. Yusuf badali wpływ przywództwa transformacyjnego na zaangażowanie obserwatorów i stwierdzili, że istnieje znacząca pozytywna zależność między tymi dwiema zmiennymi¹⁸. Organizacje wykorzystujące transformacyjny styl przywództwa mają większe szanse na bycie bardziej skutecznymi i zwiększają poziom motywacji pracowników, dzięki czemu są oni bardziej innowacyjni, usatysfakcjonowani i chętni do pracy w zespołach¹⁹. Prowadzone badania potwierdzają, że przywódcy transformacji są w stanie zwiększyć poziom zaangażowania organizacyjnego

¹⁴ E.W. Morrison, C.C. Phelps, *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, "Academy of Management Journal" 1999, no. 42, s. 406.

¹⁵ B. Fuller, L.E. Marler, *Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature*, "Journal of Vocational Behavior" 2009, 75, s. 329–345.

¹⁶ D.J. McAllister, D. Kamdar, E. Morrison, D.B. Turban, *Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge*, "Journal of Applied Psychology" 2007, no. 92, s. 1200–1211.

¹⁷ K. Limsila, S.O. Ogunlana, *Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Style and subordinate Commitment*, "Engineering, Construction and Architectural Management" 2008, no. 15, 164–184.

¹⁸ A. Ismail, M.H. Yusuf, *The Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment: A Mediating Test Model Testing*, "Journal of Economics" 2009, vol. 2, no. 6.

¹⁹ S. Fitzgerald, N.S. Schutte, *Increasing Transformational Leadership through Enhancing Self-efficacy*, "Journal of Management Development" 2010, vol. 29, no. 5, s. 495–505.

wśród pracowników w dziedzinie edukacji, szczególnie pod względem ich zaangażowania w wykonywane zadania²⁰.

J.C.F. Loke stwierdził znaczną korelację między zachowaniem przywódczym a satysfakcją pracowników i zaznaczył, że zachowanie przywódcy wyjaśnia 29% zadowolenia z pracy²¹. B.J. Holdnak i jego współpracownicy ustalili dwie korelacje: pozytywny związek między zachowaniem a satysfakcją oraz odwrotność między strukturą inicjującą a satysfakcją z pracy²².

Obecnie prowadzone są również liczne badania ukazujące związek między destrukcyjnym zachowaniem przywódczym a satysfakcją zawodową, wykorzystujące wymiary destrukcyjnego przywództwa, które atakują poczucie własnej wartości, powodują wykluczenie społeczne, promują nierówność, nadużycia, zagrożenie dla bezpieczeństwa pracowników oraz brak uczciwości. Prace B.J. Teppera koncentrowały się wyłącznie na nękananiu przez liderów w miejscu pracy i jego wpływie na satysfakcję z pracy²³. M. Kusy i E. Holloway koncentrowali się na zachowaniach przywódczych atakujących poczucie własnej wartości obserwujących oraz ich wpływie na morale i satysfakcję pracowników²⁴.

W kontekście destrukcyjnego przywództwa najczęściej badaną koncepcją jest zadowolenie z pracy. Wiele badań potwierdziło, że destrukcyjne przywództwo jest negatywnie związane z satysfakcją z pracy²⁵. Część destrukcyjnych przywódców stawia nieuzasadnione wymagania lub wyśmiewa swoich pracowników, co skutkuje niechęcią do podejmowania codziennej pracy oraz skutecznie obniża motywację do pracy²⁶. W innych badaniach zwrócono uwagę, że stosowanie destrukcyjnego stylu przywództwa powoduje występowanie stresorów w miejscu pracy, powoduje atmosferę zastraszania w pracy, a w konsekwencji i cierpienie psychiczne²⁷. Tworzenie przez lidera wrogiego miejsca pracy powoduje negatywne konsekwencje, wywołuje w środowisku pracy stres, co odbija się na życiu zawo-

²⁰ S. Saeed, H.M. Gelaidan, F. Ahmad, *New Leadership Style and Lecturers' Commitment in Yemen Higher Education Institutions*, "World Applied Sciences Journal" 2013, vol. 21, no. 10, s. 1463.

²¹ J.C.F. Loke, *Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment*, "Journal of Nursing Management" 2001, vol. 9, no. 4, s. 191–204.

²² B.J. Holdnak, J. Harsh, S.C. Busharadt, *An Examination of Leadershipstyle and Its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting*, "Health Care Management Review" 1993, no. 18, s. 21–30.

²³ B.J. Tepper, *Consequences of Abusive Supervision*, "Academy of Management Journal" 2000, no. 43, s. 182.

²⁴ M. Kusy, E. Holloway, *Toxicworkplace: Managing Toxic Personalitiesand their Systems of Power*, Jossey-Bass, SanFrancisco 2009.

²⁵ B.J. Tepper, M.K. Duffy, J. Hoobler, M.D. Ensley, *Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes*, "Journal of Applied Psychology" 2004, no. 89, s. 459.

²⁶ S. Aryee, L.Y. Sun, Z.X.G. Chen, Y.A. Debrah, *Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure*, "Management and Organization Review" 2008, no. 4, s. 393–411.

²⁷ G. Larsson, M. Fors Brandebo, S. Nilsson, *Development of a Short Scale Designed to Measure Destructive Leadership Behaviors in a Military Context*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, vol. 33, no. 4, s. 390.

dowym i osobistym podwładnego²⁸. Jak pokazują wcześniejsze badania, destrukcyjne przywództwo niekorzystnie wpływa na zaangażowanie, satysfakcję z pracy, samopoczucie fizyczne i emocjonalne pracowników oraz ich wyniki²⁹.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: *Przejmowanie inicjatywy przez przełożonych jest pozytywnie powiązane z poziomem satysfakcji z pracy.*

H2: *Poziom przywództwa destrukcyjnego jest negatywnie powiązany z poziomem satysfakcji z pracy.*

H3: *Poziom przywództwa destrukcyjnego moderuje zależność pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy.*

Metodyka badań empirycznych

Badanie przeprowadzono w czterech różnych instytucjach opieki zdrowotnej z południowej Polski w okresie od maja do lipca 2018 r. Dane zebrano w dwóch szpitalach i dwóch zakładach opiekuńczo-leczniczych, z których dwa były własnością publiczną, a dwa były przedsiębiorstwami prywatnymi. Kryterium doboru jednostek był fakt, że Autor opracowania współpracuje z tymi podmiotami, co ułatwiło dostęp do ankietowanych i skutkowało wysokim poziomem zwrotności ankiet. Tabela 4.4.1 przedstawia jednostki, których pracownicy uczestniczyli w badaniu.

Metodą badawczą wykorzystaną w badaniach był kwestionariusz ankiety, w którym pracownicy byli poproszeni o ocenę swojego przełożonego oraz udzielenie odpowiedzi na pozostałe pytania. Z kolei przełożeni mieli dokonać oceny swojego stylu kierowania i podobnie jak podwładni ustosunkować się do pozostałych stwierdzeń. Ostatecznie w badaniu wzięło udział 525 pracowników. Przeważali pracownicy tzw. części medycznej (86,10%), a pozostali to pracownicy administracyjni (13,90%). Większość respondentów stanowiły kobiety – 479 (91,24%), mężczyzn było 46 (8,76%). Prawie 50% respondentów miało wykształcenie wyższe, 49% pracowników średnie, a tylko 1% (7 respondentów) podstawowe. Większość respondentów była w wieku 41–50 lat (38,1%) lub powyżej 50 lat (42,29%). Prawie 15% respondentów było w wieku od 31 do 40 lat, a nieco

²⁸ S. Aryee, L. Y. Sun, Z. X. G. Chen, Y. A. Debrah, *Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure*, "Management and Organization Review" 2008, no. 4, s. 398.

²⁹ M. S. Hershcovis, J. Barling, *Towards a Multi-foci Approach to Workplace Aggression: A Meta Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators*, "Journal of Organizational Behavior" 2010, vol. 31, no. 1, s. 24–44.

poniżej 5% (4,95%) było w wieku poniżej 30 lat, stąd struktura próby. Respondenci mieli duże doświadczenie zawodowe – większość pracowała w sektorze ochrony zdrowia od ponad 20 lat (64,95%), ponad 16% respondentów (86 pracowników) pracowało w zawodzie od 11 do 20 lat, a 18% miało mniej niż 10 lat doświadczenia w zawodzie opieki zdrowotnej.

Tabela 4.4.1.

Struktura próby badawczej

Jednostka ochrony zdrowia	Publiczna/ prywatna	Rodzaj działalności	Liczba pracowników	Liczba uczestników badania	Udział respondentów (w %)
				Podwładni (przełożeni)	
A	Publiczna	Szpital	582	331(33)	56,87
B	Prywatna	Szpital	202	80(11)	39,60
C	Publiczna	Zakład opiekuńczo-leczniczy	63	49(1)	77,77
D	Prywatna	Zakład opiekuńczo-leczniczy	155	65(6)	41,93
Razem	-	-	1002	525(51)	52,4

Źródło: opracowanie własne.

Narzędzia badawcze

Do pomiaru głównej zmiennej zależnej, satysfakcji z pracy, wykorzystano trzejelementowe narzędzie oryginalnie zaproponowane przez C. Cammanna, M. Fichmana, G.D. Jenkinsa i J. Klesha³⁰, a poziom rzetelności alfa Cronbacha dla tego narzędzia wyniósł 0,716, co jest wartością uznawaną za świadczącą o wysokiej spójności odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją varimax wykazała, że pytania te tworzą jeden wymiar wyjaśniający 64% zmienności satysfakcji z pracy (miara Kaisera-Meyera-Olkina adekwatności doboru próby = 0,661; test sferyczności Bartletta: przybliżone chi kwadrat 329,382, $p < 0,005$ przy 3 stopniach swobody).

Pomiar głównej zmiennej niezależnej, przejmowania inicjatywy przez przełożonych, dokonany został z wykorzystaniem 10-elementowego narzędzia zaproponowanego przez E.W. Morrisona i C.C. Phelps³¹. Współczynnik alfa Cronbacha dla opisywanej

³⁰ C. Cammann, M. Fichman, G.D. Jenkins, J. Klesh, *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*, w: S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, C. Cammann (eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley-Interscience, New York 1983, s. 71–138.

³¹ E.W. Morrison, C.C. Phelps, *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, "Academy of Management Journal" 1999, no. 42, 403–419.

skali osiągnął bardzo wysoki poziom – 0,953, co świadczy o znacznie zbliżonej percepcji odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu. Konsekwentnie, przeprowadzona eksploracyjna analiza czynnikowa metodą głównych składowych z rotacją varimax wykazała, że pytania te tworzą jeden wymiar wyjaśniający 64% zmienności satysfakcji z pracy (miara Kaisera-Meyera-Olkina adekwatności doboru próby = 0,945; test sferyczności Bartletta: przybliżone chi kwadrat 5389,007, $p < 0,005$ przy 45 stopniach swobody).

W końcu, przywództwo destrukcyjne, postrzegane jako moderator zależności pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy pracowników, mierzone było z wykorzystaniem 20-elementowego narzędzia opracowanego przez G. Larssona, M.F. Brandebo i S. Nilssona³², a następnie przetłumaczonego metodą *forward-back translation* z języka angielskiego na język polski i zaadaptowanego do warunków krajowych. Współczynnik alfa Cronbacha dla tej skali wyniósł 0,903, co świadczy o wysokiej spójności kwestii zawartych w kwestionariuszu. Dla potrzeb większej czytelności dalszych analiz utworzono jedną metazmienną nazwaną „przywództwo destrukcyjne”, obliczaną jako średnia wszystkich kwestii wchodzących w skład tego narzędzia pomiaru, choć konfirmacyjna analiza czynnikowa przeprowadzona w programie MPlus potwierdziła pięcioelementową strukturę tego zjawiska sugerowaną przez twórców (RMSEA = 0,056; CFI = 0,957; TLI = 0,945). W skład destrukcyjnego przywództwa wchodzi więc następujące wymiary: arogancja, zagrożenie, egoizm, pasywność oraz splątanie (niedecyzyjność).

Wyniki badań

Aby zidentyfikować wpływ przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję z pracy oraz określić moderujący wpływ przywództwa destrukcyjnego na tę zależność, w pierwszej kolejności obliczono współczynniki korelacji liniowych Pearsona. Przedstawia je tabela 4.4.2.

Tabela korelacji ukazuje istotne statystycznie związki pomiędzy przejmowaniem inicjatywy a satysfakcją z pracy; podobnie silne są zależności pomiędzy satysfakcją z pracy a wymiarami przywództwa destrukcyjnego – przy czym mają one charakter ujemny – wzrostom poziomu przywództwa destrukcyjnego towarzyszy spadek satysfakcji i odwrotnie (znak minus przed współczynnikiem korelacji). Podobnie, przywództwo destrukcyjne jest negatywnie powiązane z przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych. Analiza korelacji wskazuje, że wszystkie wymiary przywództwa destruk-

³² G. Larsson, M.F. Brandebo, S. Nilsson, *Development of a Short Scale Designed to Measure Destructive Leadership Behaviors in a Military Context*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, vol. 33, no. 4, s. 383–400.

cyjnego są ze sobą istotnie powiązane. W końcu, poziom wykształcenia respondentów jest dodatnio powiązany z postrzeganiem zachowań menedżerów jako destrukcyjnych, przy czym takich prawidłowości nie można stwierdzić w odniesieniu do doświadczenia. Współczynniki korelacji w przypadku zmiennych kontrolnych, choć często istotne statystycznie, są jednak słabsze – mają niższy poziom niż w pozostałych przypadkach.

Tabela 4.4.2.

Korelacje liniowe Pearsona pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych, satysfakcją z pracy, przywództwem transformacyjnym oraz poziomem wykształcenia i doświadczenia respondentów

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Przejmowanie inicjatywy	1								
2. Satysfakcja z pracy	,284**	1							
3. Arogancja	-,431**	-,258**	1						
4. Grożenie	-,356**	-,212**	,697**	1					
5. Egoizm	-,465**	-,240**	,600**	,563**	1				
6. Pasywność	-,615**	-,291**	,540**	,462**	,605**	1			
7. Niedecyzyjność	-,610**	-,262**	,577**	,514**	,625**	,785**	1		
8. Poziom wykształcenia	-,001	-,096*	,383**	,273**	,106*	,124**	,175**	1	
9. Doświadczenie	-,128**	,005	-,159**	-,086*	,060	,040	,018	-,424**	1
Średnia	5,677	5,9898	1,8481	1,6924	2,1829	2,0233	1,9157	3,0571	3,1352
Odchylenie standardowe	1,24061	1,10281	1,21227	0,95928	1,24384	1,25193	1,25064	1,33386	1,14034

N = 525; * p < 0,05; ** p < 0,01

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym kroku analizy, celem weryfikacji postawionych hipotez badawczych, oszacowano model równań strukturalnych w programie MPlus 8.2. W modelu tym przejmowanie inicjatywy przez przełożonych oraz satysfakcja z pracy traktowane były jako zmienna utajona (latentna). Moderator – przywództwo destrukcyjne – określono jako zmienną dychotomiczną, opisaną na skali 1–2, gdzie 1 to niższy niż średnia poziom przywództwa destrukcyjnego, a 2 to wyższy niż średnia poziom przywództwa destrukcyjnego. Aby tego dokonać, w pierwszej kolejności obliczono wartości średnie 20 zmiennych wchodzących w skład skali pomiaru przywództwa destrukcyjnego. Następnie obliczono średnią wartość tego typu przywództwa w badanej populacji, która wyniosła

1,9325 na siedmiostopniowej skali Likerta (odchylenie standardowe: 0,976). W dalszym kroku przekodowano wartość średnią przywództwa w każdym z badanych przypadków – jeśli była ona wyższa od wartości średniej, wpisywano liczbę 2; jeśli niższa – 1. Zabieg ten został zastosowany, aby ułatwić przeprowadzenie analizy moderacji w programie MPlus oraz aby łatwiej można było interpretować uzyskane wyniki. Tym samym, aby można było oszacować, czy relacja pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy jest zależna od wyższego niż średnia oraz niższego od średniej poziomu przywództwa destrukcyjnego.

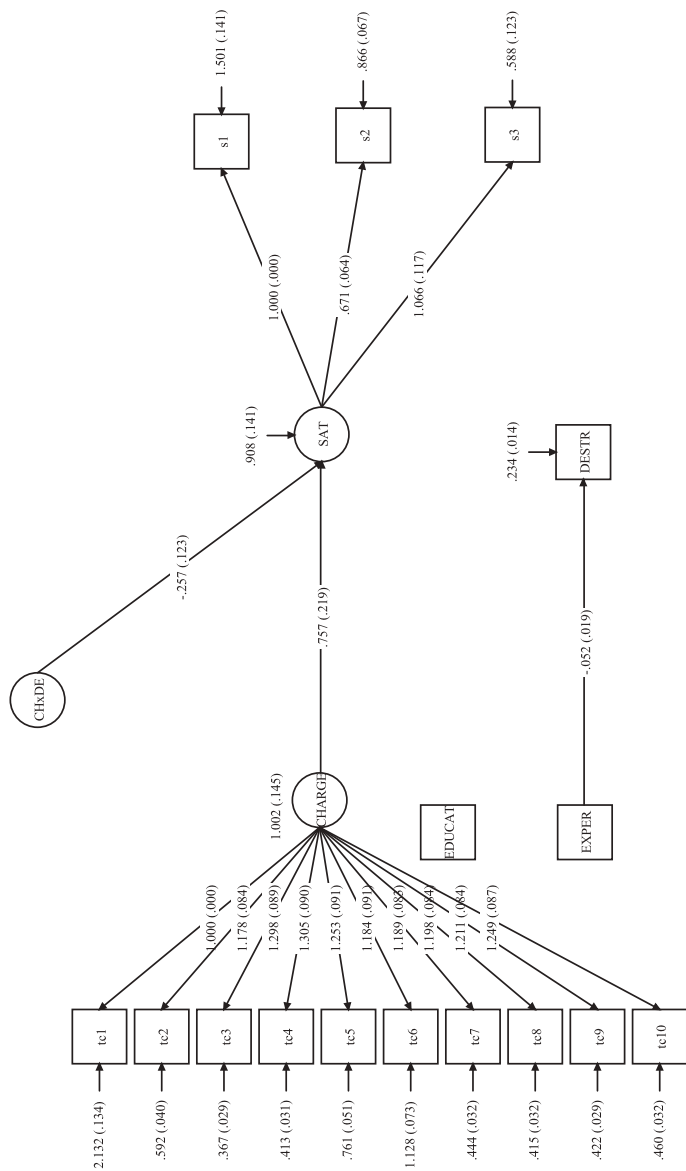
Do oszacowania modelu równań strukturalnych wykorzystano typ losowy w analizie oraz algorytm integracji (który umożliwia prowadzenie analiz moderacji). Do szacowania wykorzystano esymator największego prawdopodobieństwa (*maximum likelihood*) przy 10.000 iteracji (maksymalnie) oraz zbieżności określonej na poziomie 0.00005. Oszacowany model przedstawiony jest na rysunku 4.4.1, przy czym uwzględniono wyłącznie zależności i parametry istotne statystycznie (by zwiększyć czytelność prezentacji).

Ze względu na przyjęty typ estymacji w tym przypadku nie było możliwości przedstawienia standaryzowanych współczynników dopasowania modelu – RMSEA, CFI, TLI, a możliwe jest operowanie jedynie miarą AIC – *Akaike Information Criteria*, które dla szacowanego modelu wyniosło 19394,938. Poziom ten trudno interpretować bez punktu odniesienia. Dlatego też oszacowano model zawierający zmienną zależną i zmienną niezależną oraz destrukcyjne przywództwo, przy czym nie testowano w nim jego moderującej siły. Model ten osiągnął wartość – 19205,948 (dla tego modelu możliwe było oszacowanie zarówno współczynników CFI – który wyniósł 0,932; oraz TLI – który osiągnął wartość 0,904, co można interpretować jako umiarkowane dopasowanie). Oznacza to, że oszacowany i przedstawiony na rysunku 4.4.1 model jest gorzej dopasowany niż model kontrolny, a wyniki interpretować należy z ostrożnością.

W wyniku przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że przejmowanie inicjatywy przez przełożonych jest pozytywnie (współczynnik 0,757, przy błędzie 0,219) powiązane z satysfakcją z pracy u pracowników. Brak jest zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H1. Po drugie, destrukcyjne przywództwo w modelu nie jest istotnie powiązane z satysfakcją z pracy. Brak jest zatem podstaw do przyjęcia hipotezy H2. Po trzecie, zmienne kontrolne są nieistotne dla głównej relacji, gdyż nie są powiązane ani z przejmowaniem inicjatywy, ani z satysfakcją z pracy, natomiast doświadczenie jest w modelu ujemnie powiązane z postrzeganiem stylu kierowania przełożonych jako destrukcyjnego. W końcu, interakcja pomiędzy przywództwem destrukcyjnym a przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych istotnie zmienia naturę głównej badanej zależności. Aby lepiej rozpoznać ten wpływ, wykorzystano *simple slope analysis*. Wyniki przedstawiono na rysunku 4.4.2.

Rysunek 4.4.1.

Model równań strukturalnych – Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników



Legenda:

CHARGE – przejmowanie inicjatywy przez przełożonych

SAT – satysfakcja z pracy

DESTR – przywództwo destrukcyjne

EXPER – doświadczenie zawodowe

EDUCAT – poziom wykształcenia

CHXDE – interakcja (moderacja) przejmowania inicjatywy przez przełożonych i przywództwa destrukcyjnego

s1-s2 – kwestie pozwalające zbadać satysfakcję z pracy (pytania z kwestionariusza)

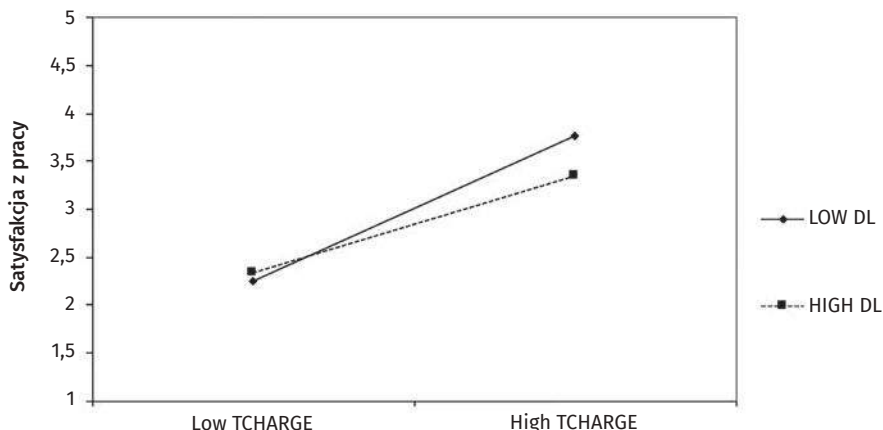
tc1-tc10 – kwestie pozwalające zbadać przejmowanie inicjatywy przez przełożonych (pytania z kwestionariusza)

Nad strzałkami podano parametry błędę oszacowania (w nawiasach); wartości wolne modeli regresji podano nad strzałkami dochodzącymi do konstruktów (dla SAT jest to 0,908 z błędem 0,141)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 4.4.2.

Analiza *simple slope* – Destrukcyjne przywództwo, satysfakcja z pracy i przejmowanie inicjatywy przez przełożonych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Z rysunku 4.4.2 wynika, że wysokiemu poziomowi przejmowania inicjatywy przez przełożonych i wysokiemu poziomowi destrukcyjnego przywództwa towarzyszy istotnie niższy poziom satysfakcji z pracy niż w przypadku wysokiego poziomu przejmowania inicjatywy i niskiego poziomu destrukcyjnego przywództwa. Natomiast przy niskim poziomie przejmowania inicjatywy i niskim poziomie przywództwa destrukcyjnego satysfakcja z pracy jest nieznacznie niższa niż przy niskim poziomie przejmowania inicjatywy i wysokim poziomie przywództwa destrukcyjnego. Tym samym można przyjąć, że poziom przywództwa destrukcyjnego istotnie zmienia zależność pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych i satysfakcją z pracy; nie ma zatem podstaw do odrzucenia hipotezy H3.

Podsumowanie

Podsumowując, przywództwo destrukcyjne jest wszechobecnym aspektem organizacji i nie można zlekceważyć tego problemu. Jak się jednak okazało w przeprowadzonych badaniach, nie ma ono istotnego wpływu na satysfakcję z pracy. Z przeprowadzonej analizy moderacji wynika natomiast, że ten styl przywództwa istotnie wpływa na zależność pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych a satysfakcją z pracy. Zatem ta część przeprowadzonych analiz potwierdza, że destrukcyjne zachowania przywódcze mają znaczący wpływ na dobre samopoczucie pracowników w organizacji. Dla

organizacji ważne jest nie tylko rozpoznawanie i identyfikowanie przywódców destrukcyjnych, ale także podejmowanie odpowiednich działań. Dlatego konieczne jest tworzenie procesów i systemów w organizacjach, aby identyfikować, kontrolować oraz eliminować destrukcyjne zachowania, zanim przywódcy uczynią kulturę organizacyjną destrukcyjną. W obecnym konkurencyjnym środowisku biznesowym kluczem do utrzymania przewagi konkurencyjnej jest silnie zmotywowana, zaangażowana i kompetentna załoga, a zachowania przywódcze mają znaczący wpływ na każdą z tych konstrukcji.

Przyszłe badania mogą zostać rozwinięte z wykorzystaniem wyników niniejszego badania. Kierunki dalszych badań powinny się skupić wokół pytania badawczego: Dlaczego inspiracja i motywacja są najlepszym predykatorem zadowolenia z pracy podwładnych? Ankiety z wyższym odsetkiem odpowiedzi mogą również dać wyraźniejszy obraz wpływu różnych stylów przywództwa na zadowolenie z pracy. Innym zalecanym podejściem byłoby przeprowadzenie porównań podgrup, aby uzyskać odpowiedź, czy istnieją różnice dotyczące wpływu zachowań przywódczych. Badania pokazują, że destrukcyjne zachowania przywódcze są powszechniejsze na wyższych poziomach hierarchicznych. Interesujące wydaje się sprawdzenie, czy te zachowania byłyby lepszym predykatorem zadowolenia z pracy na tym poziomie. Dodatkową sugestią dla przyszłych badań jest sprawdzenie, w jaki sposób satysfakcja z pracy i efekty przywództwa zmieniają się w czasie (na początku zatrudnienia, po roku, po dwóch latach).

Bibliografia

- Aryee S., Chen Z.X., Sun L.Y., Debrah Y.A., *Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model*, "Journal of Applied Psychology" 2007, no. 92, s. 191–200.
- Aryee S., Sun L.Y., Chen Z.X.G., Debrah Y.A., *Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure*, "Management and Organization Review" 2008, no. 4, s. 393–411.
- Cammann C., Fichman M., Jenkins G.D., Klesh J., *Michigan Organizational Assessment Questionnaire, w: Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, Wiley-Interscience, S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis, C. Cammann (eds.), New York 1983, s. 71–138.
- Chen J.C., Silverthorne C., *The Impact of Locus of Control on Job Stress, Job Performance and Job Satisfaction in Taiwan*, "Leadership and Organization Development Journal" 2008, vol. 29, no. 7, s. 572–654.
- Crant J.M., *Proactive Behavior in Organizations*, "Journal of Management" 2000, no. 26, s. 435–462.
- Elangovan A.R., Xie J.L., *Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes*, "Leadership and Organization Development Journal" 2000, no. 21, s. 319–328.
- Fried Y., Ferris G.R., *The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta Analysis*, "Personnel Psychology" 1987, vol. 40, no. 2, s. 287–322.
- Fuller B., Marler L.E., *Change Driven by Nature: A Meta-analytic Review of the Proactive Personality Literature*, "Journal of Vocational Behavior" 2009, no. 75, s. 329–345.

- Hershcovis M.S., Barling J., *Towards a Multi-foci Approach to Workplace Aggression: A Meta Analytic Review of Outcomes from Different Perpetrators*, "Journal of Organizational Behavior" 2010, vol. 31, no. 1, s. 24–44.
- Holdnak B.J., Harsh J., Busharad S.C., *An Examination of Leadershipstyle and Its Relevance to Shift Work in an Organizational Setting*, "Health Care Management Review" 1993, no. 18, s. 21–30.
- Hsieh J.Y., *Impact of Individual and Organizational Factors on Job Satisfaction: A Comparison of Multi-level Models and Multiple Regression Models Using Different Data Arrangements*, "Journal of Management & Organization" 2013, vol. 19, no. 1, s. 44–59.
- Illies J.J., Reiter-Palmon R., *Responding Destructively in Leadership Situations: The Role of Personal Values and Problem Construction*, "Journal of Business Ethics" 2008, no. 82, s. 251–272.
- Krasikova D.V., Green S.G., LeBreton J.M., *Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda*, "Journal of Management" 2013, no. 39, s. 1308–1338.
- Kusy M., Holloway E., *Toxicworkplace: Managing Toxic Personalitiesand their Systems of Power*, Jossey-Bass, SanFrancisco 2009.
- Larsson G., Fors Brandebo M., Nilsson S., *Destrudo-L: Development of a Short Scale Designed to Measure Destructive Leadership Behaviours in a Military Context*, "Leadership & Organization Development Journal" 2012, vol. 33, no. 4, s. 383–400.
- Loke J.C.F., *Leadership Behaviors: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment*, "Journal of Nursing Management" 2001, vol. 9, no. 4, s. 191–204.
- Lu H., While A.E., Barriball K.L., *Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review*, "International Journal of Nursing Studies" 2005, no. 42, s. 211–227.
- Luthans F., *Organizational Behavior*, 10th ed., The McGraw Hill Companies, New York 2005.
- McAllister D.J., Kamdar D., Morrison E., Turban D.B., *Disentangling Role Perceptions: How Perceived Role Breadth, Discretion, Instrumentality, and Efficacy Relate to Helping and Taking Charge*, "Journal of Applied Psychology" 2007, no. 92, s. 1200–1211.
- Moon H., Kamdar D., Mayer D.M., Takeuchi R., *Me or We? The Role of Personality and Justice as Other-centered Antecedents to Innovative Citizenship Behaviors within Organizations*, "Journal of Applied Psychology" 2008, no. 93, s. 84–94.
- Morrison E.W., Phelps C.C., *Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change*, Academy of Management Journal 1999, no. 42, s. 403–419.
- Neuman J.H., Baron R.M., *Aggression in the Workplace: A Social–psychological Perspective*, w: *Counter-productive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, S. Fox, P.E. Spector (eds.), American Psychological Association, Washington, DC 2005, s. 13–40.
- Okpara J.O., *Personal Characteristics as Predictors of Job Satisfaction: An Exploratory Study of IT Managers in a Developing Economy*, "Information Technology & People" 2004, vol. 17, no. 3, 327–338.
- Oshagbemi T., *Personal Correlates of Sob satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities*, "International Journal of Social Economics" 2003, vol. 30, no. 12, s. 1210–1232.
- Padilla A., Hogan R., Kaiser R.B., *The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments*, "The Leadership Quarterly" 2007, vol. 18, s. 176–194.
- Pelletier K.L., *Leader Toxicity: Anempirical Investigation of Toxic Behaviorand Rhetoric*, 2011, <http://lea.sagepub.com/content/6/4/373> (dostęp: 12.12.2019).
- Schaubroeck J., Walumbw F.O., Ganster D.C., Kepes S., *Destructive Leader Traits and the Neutralizing Influence of an Enriched Job*, "The Leadership Quarterly" 2007, no. 18, s. 236–251.

- Skogstad A., Aasland M.S., Birkeland Nielsen M., Hetland J., Berge Matthiesen S., Einarsen S., The Relative Effects of Constructive, Laissez-faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. Results from Two Prospective and Representative Studies, "Zeitschrift fur Psychologie" 2014, vol. 222, no. 4, s. 221–232.
- Tepper B.J., *Consequences of Abusive Supervision*, "Academy of Management Journal" 2000, no. 43, s. 178–190.
- Tepper B.J., Duffy M.K., Hoobler J., Ensley M.D., *Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes*, "Journal of Applied Psychology" 2004, no. 89, s. 455–465.
- Thoroughgood C.N., Tate B.W., Sawyer K.B., Jacobs R., *Bad to the Bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior*, "Journal of Leadership and Organizational Studies" 2012, no. 19, s. 230–255.

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Barbara Sypniewska*

4.5

Anomia pracownicza a zaangażowanie i satysfakcja z pracy

Streszczenie

Celem niniejszego rozdziału jest analiza problematyki anomii pracowniczej w odniesieniu do zaangażowania pracowników w pracę oraz ich satysfakcji z pracy. W opracowaniu zaprezentowano wyniki badania własnego stanowiącego część złożonego projektu badawczego. Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w przedsiębiorstwie funkcjonującym w Polsce, bez względu na wielkość firmy. W 2019 r. zostało przeprowadzone badanie ilościowe metodą ankietową na grupie 1051 osób. Celem prezentowanego badania była próba identyfikacji zależności pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że osoby zachowujące się anomijnie, stosujące różne usprawiedliwienia tych zachowań, charakteryzują się zmniejszoną satysfakcją i zaangażowaniem w pracę.

Słowa kluczowe: anomia pracownicza, zaangażowanie w pracę, satysfakcja z pracy, usprawiedliwienia i racjonalizacje zachowań anomijnych

* Akademia Ekonomiczno-Humanistyczna w Warszawie, ORCID: 0000-0001-8846-1183

Employees' Anomy Versus Job Commitment and Satisfaction

Abstract

The purpose of this article is to analyze the issues of employees' anomy in relation to employees' involvement in work and their job satisfaction. The article presents the results of an own study that is part of a complex research project. The criterion for the selection of respondents was their engagement in enterprises operating in Poland, regardless of the size of the company. In 2019 a quantitative survey method was conducted on a group of 1,051 people. The purpose of the presented study was to attempt to identify the relationship between employees' anomy versus job commitment and satisfaction. Based on the obtained results it can be concluded that people who behave anonymously, using various justifications for this kind of behavior are characterized by reduced job satisfaction and commitment to work.

Keywords: employee anomia, commitment to work, job satisfaction, justifications and rationalizations of anomalous behavior

Wprowadzenie

A. Blikle¹ uważa, że anomię pracowniczą w firmie można porównać ze stanem sepsy (rozległego zakażenia) organizmu biologicznego, a proces leczenia jest długotrwały i kosztowny. Poza stratami finansowymi proces anomii i zachowania anomijne odbijają się na jakości pracy czy motywacji do pracy. Pracownicy firmę zaczynają traktować jako zło konieczne, nie utożsamiają się z nią, nie angażują się w pracę, przychodzą do pracy i szukają okazji do wykorzystania firmy dla własnej korzyści. Wyniki niektórych badań potwierdzają, że traktując pracownika jako partnera, traktując go podmiotowo, zaspokajając jego potrzebę godności i szacunku, dając poczucie sprawstwa i sensu wykonywanych zadań, można zwiększyć stopień identyfikacji pracownika z firmą, jego zaangażowanie w pracę², a tym samym zmniejszyć ryzyko wystąpienia anomii pracowniczej. W niniejszym rozdziale Autorka podjęła starania, by zbadać zależność pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Celem badania była próba identyfikacji zależności pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Analiza ano-

¹ A. Blikle, *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, One Press, Gliwice 2017, s. 194–195.

² B.A. Sypniewska, *Godnościowa satysfakcja pracownicza*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), WSFiZ, Warszawa 2016, s. 359–374.

mii pracowniczej dotyczy zachowań anomijnych oraz stosowanych usprawiedliwień tych zachowań. W procesie badawczym postawiono dwie hipotezy dotyczące związku zachowań anomijnych i ich usprawiedliwień z poziomem zaangażowania i satysfakcji z pracy.

Rozdział składa się z dwóch części. W pierwszej części (teoretycznej) przedstawiono zagadnienie anomii pracowniczej, zaangażowania w pracę oraz satysfakcji z pracy. Część druga opracowania zawiera analizę zależności powyższych zmiennych badanych oraz wnioski z badania literaturowo-empirycznego.

Anomia pracownicza

Anomia pracownicza odnosi się do nieprzestrzegania, naruszania wartości w pracy wobec pracodawcy, przełożonego czy też klienta. Według M. Kosewskiego³ anomia jest stanem, w którym wartości istnieją, ale nie są przestrzegane. Pracownik w stanie anomii może uznać, że skoro czasy są trudne, to „nie wiem, według jakich zasad należy żyć”⁴.

W codziennym życiu człowiek wykorzystuje różne przytrafiające się okazje. Mogą one spowodować, że wyznawane przez niego wartości są na chwilę odkładane. Istotne jest wykorzystanie okazji⁵. Okazja rodzi sytuację pokusy, którą możemy nazwać dylematem wyboru. W sytuacji pokusy człowiek staje przed wyborem „albo-albo”: podążać za wyznawaną wartością czy wybrać indywidualną korzyść. Jeśli człowiek wybierze motyw godności, osiągnie konsonans godnościowy, a jeśli wybierze motyw korzyści, będzie w dysonansie godnościowym. Wybór ten ma skutki dla obrazu własnej osoby, poczucia własnej wartości⁶.

Redukcja konfliktu – korzyść czy godność – może nastąpić dzięki wiarygodnym usprawiedliwieniom, bo one usuną sprzeczność w wymiarze psychologicznym między tym, kim jestem, a tym, co robię. Usprawiedliwienia powstawać mogą na dwa sposoby: uzgadniam sam ze sobą, racjonalizując swoje postępowanie, np. „wszyscy tak robią” lub uzgadniam z innymi słuszność swojego postępowania. Podkreślić należy, że to nie od treści usprawiedliwień zależy ich wiarygodność, ale od grupy ludzi, w której są one uzgadnianie. Społeczne usprawiedliwienia wykorzystują wpływ grupy na jednostkę i są na tyle wiarygodne, że redukują dysonans godnościowy.

³ M. Kosewski, *Wartość, godność i władza*, Vizja, Warszawa 2008.

⁴ A. Sarapata, *Nowoczesność Polaków: w poszukiwaniu modelu nowoczesnego Polaka*, Instytut Kultury, Warszawa 1993, s. 69; P. Mansfield, *Anomie and Disaster in Corporate Culture: The Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, „Marketing Management Journal” 2004, vol. 14, no. 2, s. 88–97.

⁵ M. Kosewski, *Triada współzależności: Jakość–samokontrola–etos pracowniczy. Anomia pracownicza w Polsce 2012. Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*, „Pracodawcy RP”, Warszawa 2012.

⁶ M. Kosewski, *Wartość, godność ...*, *op.cit.*, s. 20.

Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy jest różnie definiowana w literaturze – jest rozumiana jako wewnętrzne, subiektywne odczucie pracownika dotyczące różnicy między tym, czego człowiek oczekuje, a tym, czego doświadcza w pracy⁷. Odnosi się do zadowolenia z pracy jako postawy, czyli zbioru przekonań i opinii na temat wykonywanej pracy, uwzględniając składniki emocjonalne towarzyszące tej pracy oraz zachowaniu pracownika, które jest powodowane reakcją na okoliczności z nią związane. M. Juchnowicz rozróżnia pojęcia „zadowolenie z pracy” i „satysfakcja z pracy”, uważając, że tych pojęć nie można traktować jako synonimy. Warunkiem niezbędnym, lecz niewystarczającym do osiągnięcia satysfakcji z pracy, jest zadowolenie z pracy rozumiane jako pozytywny stosunek pracowników do powierzonych im zadań, warunków pracy oraz przełożonych i współpracowników. Uzyskanie satysfakcji zawodowej wymaga dodatkowo wewnętrznych czynników jak: możliwość uczenia się, uznanie przełożonych itp.⁸.

Ponadto, poziom zadowolenia z pracy uzależniony jest od stylu kierowania, treści pracy i relacji interpersonalnych oraz warunków pracy, organizacji pracy, sposobu zarządzania i wizerunku firmy⁹. Natomiast, P. Makin, G. Cooper, Ch. Cox¹⁰, przyjmując definicję E. Locke’a, twierdzą, że satysfakcja z pracy jest emocjonalnym stanem psychicznym w odczuciu pozytywnym i przyjemnym wpływającym z oceny własnej pracy lub doświadczenia.

Pozytywne emocje (w przypadku zadowolonych pracowników) sprzyjają twórczemu, kreatywnemu myśleniu¹¹. Zadowoleni pracownicy są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę, lepiej współpracują. Natomiast pracownicy o niskiej satysfakcji z pracy mogą wykazywać zachowania negatywne – kontrproduktywne i anomijne, czyli wszelkie zachowania szkodzące celom organizacji, naruszające normy organizacyjne¹².

⁷ *Organizational Psychology. Psychology*, P.J.D. Drenth, H. Thierry, Ch. J. de Wol' (eds.), Press, Sussex 1998, s. 278.

⁸ M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników*, w: *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek (red.), PWE, Warszawa 2018, s. 83–84.

⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s. 450; S. Rogelberg, J.A. Allen, L. Shanock, C. Scott, M. Shuffler, *Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction*, "Human Resource Management" 2010, vol. 49, no. 2, s. 149–172.

¹⁰ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, WN PWN, Warszawa 2000, s. 82–83.

¹¹ A.P. Brief, H.M. Weiss, *Organizational Behavior: Affect in the Work-place*, "Annual Review of Psychology" 2002, no. 53, s. 279–307.

¹² P.E. Spector, S. Fox, *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, APA Books, Washington, DC 2005, s. 151–174.

Zaangażowanie w pracę

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) według W. Schaufeliego definiowane jest jako „pozytywny, dający satysfakcję, związany z pracą stan umysłu”¹³, na który składają się trzy czynniki: uczucie wigoru doświadczane przez pracownika (*vigor*), oddanie się pracy (*dedication*) oraz zaabsorbowanie nią (*absorption*). Autorzy koncepcji powyższe czynniki definiują jako:

- *vigor* – doświadczenie wysokiego poziomu energii i wytrzymałości psychicznej podczas pracy, chęć wkładania wysiłku w pracę oraz odporność i wytrzymałość na przeciwności,
- *dedication* – entuzjastyczne wykonywanie pracy, doświadczanie poczucia jej znaczenia i ważności, dumy z możliwości jej wykonywania, entuzjazm, wyzwanie, inspiracja,
- *absorption* – uczucie pełnej koncentracji i pogrążenia się w pracy, towarzyszy temu doświadczenie nienaturalnego upływu czasu, kłopoty z oderwaniem się od pracy.

Z punktu widzenia organizacji zaangażowanie w pracę to wykraczanie poza powierzone obowiązki, wychodzenie z inicjatywą, zmniejszona absencja oraz poprawa efektywności. Dla pracownika stan ten wiąże się z lepszym zdrowiem, ogólnym lepszym samopoczuciem w trakcie wykonywania obowiązków, wyższą jakością życia i mniejszym ryzykiem wypalenia zawodowego¹⁴.

Jak wykazały liczne badania¹⁵, zaangażowani pracownicy mają dużą energię i poczucie własnej skuteczności¹⁶. Pomaga to im mieć wpływ na wydarzenia z obszaru ich pracy czy życia osobistego. Badania wykazują także, że zaangażowani pracownicy często doświadczają pozytywnych emocji¹⁷, co może się przekładać na ich wydajność. Szczęśliwi ludzie są bardziej otwarci na innych, pomagają innym, są pewni siebie i pełni optymizmu¹⁸.

¹³ W. Schaufeli, A.B. Bakker, *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Version 1, November, "Occupational Health Psychology Unit" 2003, Utrecht University.

¹⁴ M. Łąguna, E. Mielniczuk, A. Żaliński, K. Wałachowska, *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2), s. 277–284.

¹⁵ W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzales-Roma, A.B. Bakker, *The Measurement of Engagement and Burnout and: A Confirmatory Analytic Approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, no. 3, s. 71–92.

¹⁶ W.B. Schaufeli, T.W. Taris, P. Le Blanc, M. Peeters, A.B. Bakker, J. De Jonge, *Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer (Does work make happy? In search of the engaged worker)*, „De Psycholoog” 2001, Nr. 36, s. 422–428.

¹⁷ W.B. Schaufeli, W. Van Rhenen, *Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) (About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS))*, „Gedrag & Organisatie” 2006, nr 19, s. 323–244.

¹⁸ R. Cropanzano, T.A. Wright, *When a 'Happy' Worker is Really a 'Productive' Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-productive Worker Thesis*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2001, no. 53, s. 182–199.

Zaangażowanie w pracę jest ważnym wskaźnikiem samopoczucia pracowników, co wpływa na atmosferę w organizacji.

Pozytywne emocje, samopoczucie, poczucie własnej skuteczności, energia przekładają się na atmosferę w pracy, co w konsekwencji może wpływać na czynniki stanowiące o odczuwaniu satysfakcji z pracy w ujęciu czynników wewnętrznych.

Metodyka badania

W 2019 r. zostało przeprowadzone badanie ilościowe metodą ankietową na grupie 1051 osób, będące częścią złożonego projektu badawczego. Kryterium doboru respondentów było zatrudnienie w przedsiębiorstwie funkcjonującym w Polsce, bez względu na wielkość firmy. Celem badania była próba identyfikacji zależności pomiędzy anomią pracowniczą a zaangażowaniem i satysfakcją z pracy. Analiza anomii pracowniczej dotyczy zachowań anomijnych oraz stosowanych usprawiedliwień tych zachowań. Na potrzeby badania postawiono dwie hipotezy:

H1: *Zachowania anomijne związane są z niższą satysfakcją z pracy i zaangażowaniem w pracę.*

H2: *Usprawiedliwienia zachowań anomijnych związane są z niższą satysfakcją z pracy i zaangażowaniem w pracę.*

Badanie przeprowadzono za pomocą autorskiego kwestionariusza dotyczącego anomii pracowniczej, składającego się z dziewięciu stwierdzeń o zachowaniach anomijnych oraz 14 stwierdzeń o usprawiedliwieniach tych zachowań. Satysfakcja z pracy mierzona była za pomocą Skali Satysfakcji z Pracy¹⁹, składającej się z pięciu stwierdzeń. Natomiast badanie zaangażowania w pracę oparto na często wykorzystywanej koncepcji zaangażowania w pracę autorstwa W. Schaufeliego, wykorzystując Kwestionariusz Praca i Samopoczucie UWES-9 (*Utrecht Work Engagement Scale*) dostępny w polskiej wersji językowej.

W pierwszej kolejności opracowano statystyki pozwalające na charakterystykę badanej próby oraz statystyki opisowe analizowanych zmiennych, tj. zachowań anomijnych, uzasadnień zachowań anomijnych, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Drugim etapem analizy było wyodrębnienie grup zachowań anomijnych oraz ich usprawiedliwień na podstawie hierarchicznej analizy skupień. Analizę skupień uzupełniono za pomocą analizy dotyczącej zależności pomiędzy zachowaniami anomijnymi i ich usprawiedliwieniami a satysfakcją i zaangażowaniem.

¹⁹ A.M. Zalewska, *Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Psychologica 2003, no. 7, s. 49–61.

Statystyki opisowe

W tabeli 4.5.1 przedstawiono statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych, tj. wartości średnie, odchylenia standardowe, minimalne i maksymalne wyniki, a także współczynniki rzetelności pomiaru alfa Cronbacha.

Tabela 4.5.1.

Statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych

	M	SD	Min.	Max	α
Vi	3,43	1,43	0	6	0,84
De	3,68	1,45	0	6	0,83
Ab	3,63	1,48	0	6	0,76
Zaangażowanie w pracę	3,58	1,31	0	6	0,91
Satysfakcja z pracy	21,20	7,39	3	35	0,91

M – wartości średnie; SD – odchylenia standardowe; min. – wartości minimalne; max – wartości maksymalne; α – współczynnik rzetelności alfa Cronbacha

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badania.

Wszystkie otrzymane współczynniki rzetelności były optymalne lub wysokie.

Badania własne

Opis próby badawczej

W badaniu wzięło udział 1051 osób. Większość osób badanych to kobiety (68%), osoby w wieku 20–29 lat (65%). Najwięcej osób badanych miało wykształcenie średnie (54%). Najczęściej występujące stanowisko to specjalista. Najwięcej osób badanych pracowało w aktualnej firmie od roku do trzech lat. Najwięcej osób badanych pracowało w firmach zatrudniających co najmniej 250 pracowników, najczęściej w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony. W większości przypadków firmy miały polski kapitał. Najczęściej były to spółki z o.o.

Zachowania anomijne

W pierwszej kolejności poddano analizie zachowania anomijne celem zidentyfikowania najczęściej występujących oraz wyodrębnienia grup/skupień tych zachowań.

W tabeli 4.5.2 przedstawiono rozkład częstości dla poszczególnych zachowań anomijnych w badanej próbie.

Tabela 4.5.2.
Zachowania anomijne

Zachowania anomijne	n	%
Wyjść wcześniej lub w trakcie pracy	449	42,7
Wynieść z pracy materiały biurowe	220	20,9
Kserować lub drukować swoje prywatne rzeczy	640	60,9
Korzystać z Internetu do celu prywatnego, np. portale społecznościowe, strony internetowe, przelewy bankowe, własna poczta, zakupy online itp.	624	59,4
Przyjmować prezenty od klientów	226	21,5
Przedłużać przerwy	438	41,7
Robić zakupy prywatne na faktury firmowe	75	7,1
Zabierać rzeczy przeznaczone dla klientów	74	7,0
Pobieżnie obsługiwać klientów	207	19,7

n – liczba osób; % – procent próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Większość osób badanych kserowała lub drukowała swoje prywatne rzeczy oraz korzystała z Internetu do celu prywatnego.

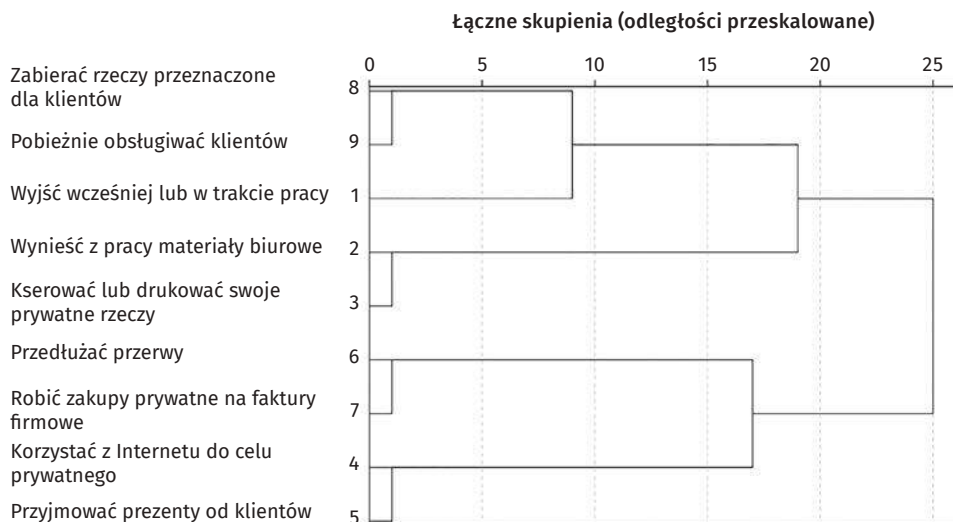
Zachowania anomijne występujące w badanej próbie poddano hierarchicznej analizie skupień na podstawie metody środka ciężkości. Jako miarę odległości wykorzystano miarę Jaccarda. Obraz współwystępowania zachowań anomijnych w formie dendrogramu przedstawiono na rysunku 4.5.1.

Wyodrębniono cztery skupienia zachowań anomijnych:

1. Pierwsze skupienie: zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów, pobieżne obsługiwanie klientów oraz wcześniejsze wyjścia z pracy lub w trakcie pracy.
2. Drugie skupienie: wynoszenie z pracy materiałów biurowych i kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy.
3. Trzecie skupienie: przedłużanie przerw i robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe.
4. Czwarte skupienie: korzystanie z Internetu do celu prywatnego oraz przyjmowanie prezentów od klientów.

Rysunek 4.5.1.

Dendrogram otrzymany w hierarchicznej analizie skupień dotyczących zachowań anomijnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Usprawiedliwienia zachowań anomijnych

Podobnie jak badania zachowań anomijnych dokonano analizy usprawiedliwień tych zachowań. Chciano wyodrębnić najczęściej stosowane oraz ich skupienia. W tabeli 4.5.3 przedstawiono rozkład częstości dla poszczególnych usprawiedliwień zachowań anomijnych w badanej próbie.

Tabela 4.5.3.

Usprawiedliwienia zachowań anomijnych

	n	%
Za mało mi płać, więc muszę sobie to wyrównać	158	15,0
Za moją lepszą pracę i tak mi więcej nie zapłać	161	15,3
Moja rodzina musi jakoś żyć	40	3,8
Nikt na tym nie traci	422	40,2
Nikt nie zbiednieje	308	29,3
To nic nie kosztuje	261	24,8
Na biednego nie trafiło, stać ich	141	13,4

cd. tabeli 4.5.3

	n	%
Robię to dla dobra klienta	61	5,8
Tylko głupi by nie skorzystał	75	7,1
Inni robią gorsze rzeczy	207	19,7
Nikogo nie zbawi moja uczciwość	75	7,1
Nie chcę się wychylać z grupy	49	4,7
Mam durnego szefa	79	7,5
Nie doceniają mnie należycie	131	12,5
Inne	135	12,8

n – liczba osób; % – procent próby

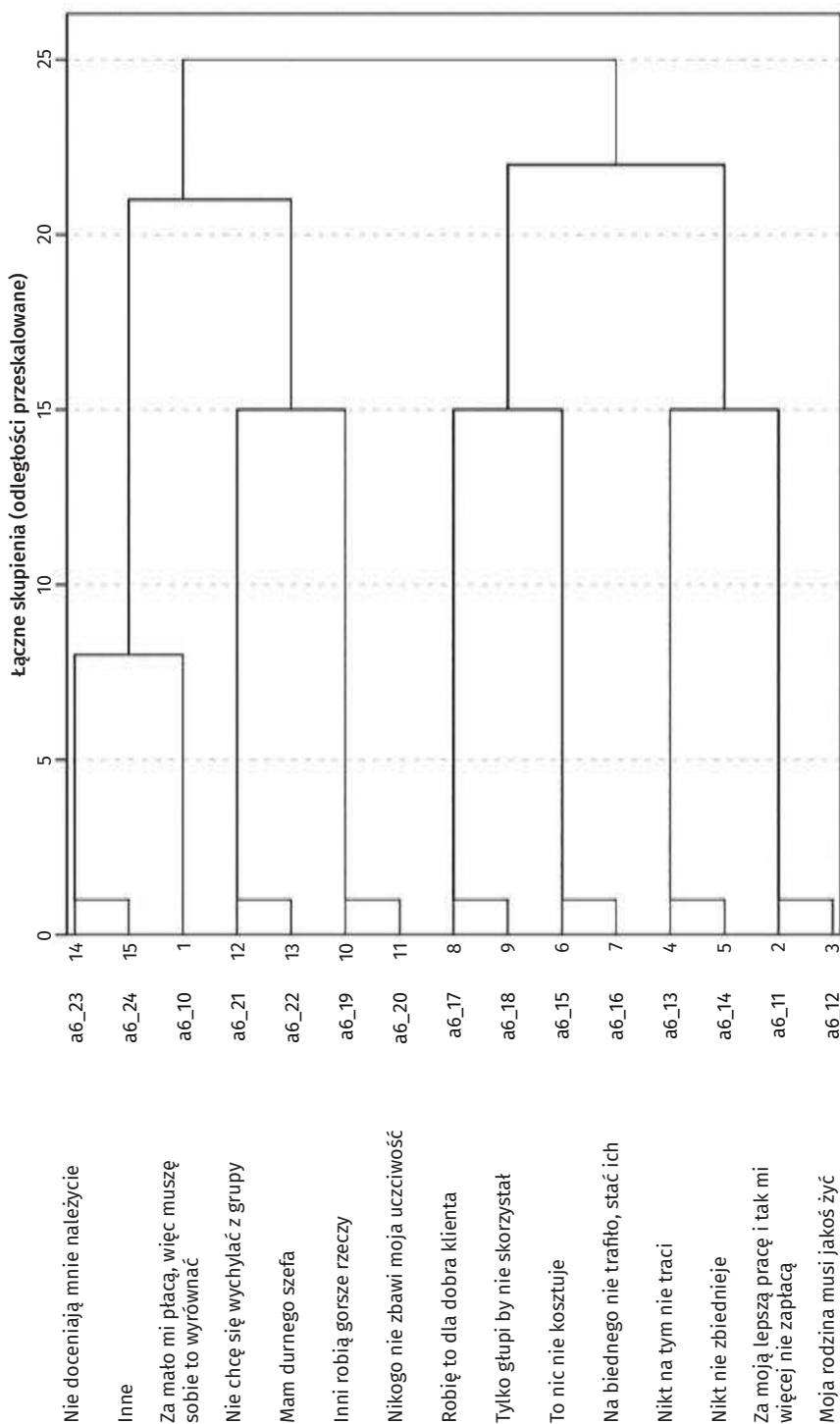
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najczęściej podawanym usprawiedliwieniem było to, że nikt na tym nie traci. Usprawiedliwienia zachowań anomijnych również poddano hierarchicznej analizie skupień z użyciem metody środka ciężkości. Jako miarę odległości również wykorzystano miarę Jaccarda. Obraz ich współwystępowania w formie dendrogramu przedstawiono na rysunku 4.5.2.

Wyodrębniono cztery skupienia usprawiedliwień i racjonalizacji zachowań anomijnych:

1. Pierwsze skupienie – przekonanie o byciu niedocenianym, przekonanie o zbyt niskich zarobkach i inne uzasadnienia.
2. Drugie skupienie – lęk przed wychylaniem się z grupy, przekonanie, że ma się durnego szefa, przekonanie, że inni robią gorsze rzeczy oraz przekonanie, że uczciwość nikogo nie zbawi.
3. Trzecie skupienie – przekonanie, że zachowania anomijne są dla dobra klienta, przekonanie, że tylko głupi by nie skorzystał, przekonanie, że to nic nie kosztuje oraz że nie trafiło na biednego.
4. Czwarte skupienie – przekonanie, że nikt nie straci, przekonanie, że nikt nie zbiednieje, przekonanie, że lepsza praca nie zostanie wynagrodzona oraz że rodzina też musi jakoś żyć.

Rysunek 4.5.2. Dendrogram otrzymany w hierarchicznej analizie skupień dotyczących usprawiedliwień zachowań anomijnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zachowania anomijne a zaangażowanie i satysfakcja z pracy

Następnie dokonano analizy zachowań anomijnych, zaangażowania i satysfakcji z pracy w celu sprawdzenia zależności pomiędzy nimi. W tabeli 4.5.4 przedstawiono średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień. Zestawienie uzupełniono wartościami testu t Studenta dla prób niezależnych.

Tabela 4.5.4.

Średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień

	Zachowania anomijne				t	df	p
	Nie		Tak				
	M	SD	M	SD			
Skupienie 1							
Vi	3,50	1,46	3,37	1,39	1,53	1048	0,126
De	3,80	1,45	3,56	1,44	2,66	1048	0,008
Ab	3,73	1,48	3,53	1,47	2,17	1048	0,030
Zaangażowanie w pracę	3,68	1,32	3,49	1,29	2,32	1048	0,020
Satysfakcja z pracy	21,83	7,35	20,60	7,39	2,70	1048	0,007
Skupienie 2							
Vi	3,57	1,47	3,36	1,40	2,37	1048	0,018
De	3,77	1,50	3,63	1,42	1,60	1048	0,110
Ab	3,71	1,49	3,58	1,47	1,30	1048	0,194
Zaangażowanie w pracę	3,69	1,34	3,52	1,29	1,96	1048	0,050
Satysfakcja z pracy	21,26	7,66	21,17	7,24	0,20	1048	0,840
Skupienie 3							
Vi	3,35	1,40	3,29	1,45	2,97	1048	0,003
De	3,84	1,41	3,47	1,47	4,10	1048	0,001
Ab	3,77	1,46	3,44	1,48	3,62	1048	0,001
Zaangażowanie w pracę	3,72	1,29	3,40	1,32	3,93	1048	0,001
Satysfakcja z pracy	21,88	7,28	20,34	7,45	3,37	1048	0,001

	Zachowania anomijne				t	df	p
	Nie		Tak				
	M	SD	M	SD			
Skupienie 4							
Vi	3,42	1,41	3,50	1,47	-0,80	1048	0,421
De	3,70	1,44	3,62	1,49	0,70	1048	0,485
Ab	3,66	1,45	3,52	1,58	1,20	334,84	0,230
Zaangażowanie w pracę	3,59	1,29	3,55	1,37	0,44	0	0,658
Satysfakcja z pracy	21,23	7,39	21,12	7,41	0,19	1048	0,848

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były istotnie statystycznie niższe w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne ze skupienia 3 (przedłużanie przerw i robienie zakupów prywatnych na faktury firmowe) niż w grupie osób, które się nie angażowały w te zachowania. Średnie wartości oddania się pracy (De), zaabsorbowania pracą (Ab), zaangażowania w pracę i satysfakcji z pracy były istotnie statystycznie niższe w grupie osób, które zachowywały się anomijnie ze skupienia 1 (zabieranie rzeczy przeznaczonych dla klientów, pobieżne obsługiwanie klientów oraz wcześniejsze wyjścia z pracy lub w trakcie pracy) niż w grupie osób, które się nie angażowały w te zachowania. Średnie wartości wyników na skali wigoru (Vi) i na skali zaangażowania w pracę były istotnie statystycznie niższe w grupie osób zachowujących się anomijnie ze skupienia 2 (wynoszenie z pracy materiałów biurowych i kserowanie lub drukowanie prywatnych rzeczy) niż w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z tego skupienia.

Usprawiedliwienia zachowań anomijnych a zaangażowanie i satysfakcja z pracy

W dalszej kolejności dokonano analizy usprawiedliwień zachowań anomijnych, zaangażowania i satysfakcji z pracy w celu sprawdzenia zależności pomiędzy nimi. W tabeli 4.5.5 przedstawiono średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne wg wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie usprawiedliwiały zachowań anomijnych wg wyodrębnionych skupień. Zestawienie uzupełniono o wartości testu t Studenta dla prób niezależnych.

Tabela 4.5.5.

Średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne wg wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie usprawiedliwiały zachowań anomijnych wg wyodrębnionych skupień

	Usprawiedliwienia zachowań anomijnych						
	Nie		Tak		t	df	p
	M	SD	M	SD			
Skupienie 1							
Vi	3,55	1,37	3,22	1,50	3,62	1048	0,001
De	3,81	1,38	3,43	1,54	3,98	678,113	0,001
Ab	3,70	1,42	3,49	1,57	2,17	686,218	0,030
Zaangażowanie w pracę	3,69	1,25	3,38	1,38	3,57	685,710	0,001
Satysfakcja z pracy	21,94	7,03	19,83	7,85	4,31	678,33	0,001
Skupienie 2							
Vi	3,58	1,39	3,10	1,45	4,99	1048	0,001
De	3,83	1,44	3,33	1,40	5,23	1048	0,001
Ab	3,74	1,46	3,37	1,48	3,70	1048	0,001
Zaangażowanie w pracę	3,71	1,30	3,27	1,29	5,12	1048	0,001
Satysfakcja z pracy	21,87	7,39	19,64	7,17	4,53	1048	0,001
Skupienie 3							
Vi	3,51	1,43	3,29	1,40	2,372	1048	0,018
De	3,76	1,43	3,53	1,48	2,447	1048	0,015
Ab	3,72	1,49	3,45	1,44	2,826	1048	0,005
Zaangażowanie w pracę	3,66	1,31	3,43	1,29	2,807	1048	0,005
Satysfakcja z pracy	21,73	7,40	20,20	7,29	3,21	1048	0,001
Skupienie 4							
Vi	3,64	1,43	3,29	1,40	4,051	1048	0,001
De	3,84	1,44	3,56	1,44	3,072	1048	0,002
Ab	3,75	1,52	3,54	1,44	2,236	1048	0,026
Zaangażowanie w pracę	3,75	1,33	3,46	1,28	3,458	1048	0,001
Satysfakcja z pracy	21,91	7,43	20,70	7,33	2,63	1048	0,009

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; t – wartość testu t Studenta dla prób niezależnych; df – liczba stopni swobody; p – dwustronna istotność statystyczna

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania.

Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były niższe w grupie osób, które usprawiedliwiają zachowania anomijne (skupienie 1)

opierały się na przekonaniu o byciu niedocenianym, przekonaniu o zbyt niskich zarobkach i na innych uzasadnieniach niż w grupie osób, które nie stosowały takich usprawiedliwień. Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były niższe w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne (skupienie 2), opierały się na lęku przed wychyleniem się z grupy, przekonaniu, że ma się durnego szefa, przekonaniu, że inni robią gorsze rzeczy oraz przekonaniu, że uczciwość nikogo nie zbawi niż w grupie osób, które nie stosowały takich usprawiedliwień. Średnie wartości wszystkich wskaźników zaangażowania oraz satysfakcji z pracy były również niższe w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne (skupienie 3), opierały się na przekonaniu, że zachowania anomijne są dla dobra klienta, przekonaniu, że tylko głupi by nie skorzystał, przekonaniu, że to nic nie kosztuje oraz że nie trafiło na biednego. Wobec tego należy stwierdzić, że stosowanie jakiegokolwiek spójnego systemu usprawiedliwień zachowań anomijnych wiązało się z niższym zaangażowaniem i niższą satysfakcją z pracy.

Podsumowanie

Wyniki analizowanego badania dowodzą, że zaangażowanie pracowników oraz satysfakcja z pracy mają wpływ na zachowania anomijne i ich uzasadnienia, racjonalizacje tych zachowań.

Respondenci, którzy angażowali się w zachowania anomijne, deklarowali niższe zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Niektóre badania psychologiczne potwierdzają hipotezę, że zachowania społeczne korelują z większym niezadowoleniem z pracy. Ponadto stwierdzono, że satysfakcja z pracy wpływa na zachowania prospołeczne, m.in. pomoc współpracownikom i klientom²⁰. Literatura przedmiotu wskazuje, że osoby odczuwające satysfakcję z pracy są bardziej lojalne i zaangażowane w pracę²¹. Konsekwencją niskiej satysfakcji z pracy mogą być zachowania kontrproduktywne czy też anomijne, co oznacza zachowania szkodzące organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności²². Wśród takich zachowań literatura wymienia m.in. wcześniejsze wychodzenie z pracy, marnowanie materiałów, kradzieże, przedłużanie przerw. Pracownicy, którzy są bardziej zaangażowani w pracę, prawdopodobnie są bardziej ufni, mają wysokiej jakości relacje z organizacją i tym samym będzie bardziej prawdopodobne, że wykazują oni więcej pozytywnych postaw i intencji wobec orga-

²⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, WN PWN, Warszawa 2002, s. 306–310.

²¹ M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247; J. Mrzygłód, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, nr 22, s. 2.

²² P.E. Spector, S. Fox, ... *op.cit.*, s. 151–174.

nizacji²³. W.B. Schaufeli i A.B. Bakker stwierdzili, że zaangażowanie dodatnio koreluje z satysfakcją z pracy²⁴. Zaangażowani pracownicy są bardziej zadowoleni ze swojej pracy i zaangażowani w organizację²⁵, wykazują większą proaktywność²⁶, zachowują się prospołecznie i efektywnie²⁷. Wyniki prezentowanego badania wskazują także, że respondenci deklarowali różne racjonalizacje swoich zachowań anomijnych. Na podstawie wyników można zatem stwierdzić, że stosowanie jakiegokolwiek spójnego systemu uzasadniania zachowań anomijnych wiąże się z niższym zaangażowaniem i niższą satysfakcją z pracy. Warto zwrócić uwagę na psychospołeczne badania organizacji, które wykazały, że kiedy ludzie pracują razem, mogą dzielić przekonania i uczuciowe doświadczenia, a tym samym wykazują podobne motywacyjne i behawioralne wzorce²⁸. Emocjonalne relacje między członkami grupy dotyczą aspektów moralności i spójności. Osoby pracujące w tej samej grupie mają większe szanse do współpracy ze sobą, a więc więcej możliwości zachowań negatywnych, jak i pozytywnych, wpływając jedni na drugich²⁹. Zatem usprawiedliwienia, jakie tworzą osoby w grupie, stają się bardziej wiarygodne, gdyż są uznawane i wręcz przekazywane oraz wzmacniane przez innych członków grupy. Niniejsze badanie nie jest wolne od ograniczeń. Analizowana grupa jest dosyć specyficzna, gdyż w większości są to osoby młode. Zatem wyniki można odnosić bardziej do osób w młodym wieku. Badanie należałoby przeprowadzić, uwzględniając większą różnorodność wieku respondentów. Pomimo ograniczeń uzyskane wyniki badania wydają się interesujące i skłaniają do dalszej eksploracji tematu anomii pracowniczej, zaangażowania i satysfakcji z pracy. Interesującym aspektem pod względem empirycznym jest określenie przez respondentów czasu efektywnej pracy. Ponadto, przyszłe badania powinny uwzględniać aspekt poczucia sprawiedliwości także w obszarze wynagrodzenia.

²³ R. Cropanzano, M.S. Mitchell, *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, "Journal of Management" 2005, no. 31, s. 874–900.

²⁴ W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, no. 25, s. 293–315.

²⁵ W.B. Schaufeli, T.W. Taris, W. Van Rhenen, *Workaholism, Burnout, and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, no. 57, s. 173–203.

²⁶ M. Salanova, W.B. Schaufeli, *A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, no. 19, s. 116–131.

²⁷ M. Salanova, S. Agut, J.M. Peiró, *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, "Journal of Applied Psychology" 2005, no. 90, s. 1217–1227.

²⁸ J.M. George, *Personality, Affect, and Behavior in Groups*, "Journal of Applied Psychology" 1990, no. 75, s. 107–116.

²⁹ L. Tickle-Degnen, R. Rosenthal, *Group Rapport and Nonverbal Behavior*, w: *Group Processes and Intergroup Relations: Review of Personality and Social Psychology*, C. Hendrick et al. (ed.), Beverly Hills, CA, Sage, 1987, no. 9, s. 113–136.

Bibliografia

- Blikle A., *Doktryna jakości. Wydanie II Turkusowe*, One Press, Gliwice 2017.
- Brief A.P., Weiss H.M., *Organizational Behavior: Affect in the Work-place*, "Annual Review of Psychology" 2002, no. 53.
- Cropanzano R., Mitchell M.S., *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*, "Journal of Management" 2005, no. 31.
- Cropanzano R., Wright T.A., *When a 'Happy' Worker is Really a 'Productive' Worker: A Review and Further Refinement of the Happy-productive Worker Thesis*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2001, no. 53.
- George J.M., *Personality, Affect, and Behavior in Groups*, "Journal of Applied Psychology" 1990, no. 75.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników*, w: *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji*, M. Juchnowicz, B. Mazurek-Kucharska, D. Turek (red.), PWE, Warszawa 2018.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Kosewski M., *Triada współzależności: Jakość-samokontrola-etos pracowniczy. Anomia pracownicza w Polsce 2012, Raport Skala oszustw i kradzieży w firmach*, „Pracodawcy RP” 2012.
- Kosewski M., *Wartość, godność i władza*, Vizja, Warszawa 2008.
- Łaguna M., Mielniczuk E., Żaliński A., Wałachowska K., *Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne*, „Medycyna Pracy” 2015, nr 66(2).
- Makin P., Cooper C., Cox Ch., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Mansfield P., *Anomie and Disaster in Corporate Culture: The Impact of Mergers and Acquisitions on the Ethical Climate of Market Organizations*, "Marketing Management Journal" 2004, vol. 14, no. 2.
- Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, no 22.
- Organizational Psychology*. Psychology, P.J.D. Drenth, H. Thierry, Ch. J. de Wol' (eds.), Press, Sussex 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.
- Rogelberg S., Allen J.A., Shanock L., Scott C., Shuffler M., *Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction*, "Human Resource Management" 2010, vol. 49, no. 2.
- Salanova M., Agut S., Peiró J.M., *Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate*, "Journal of Applied Psychology" 2005, no. 90.
- Salanova M., Schaufeli W.B., *A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour*, "International Journal of Human Resource Management" 2008, no. 19.
- Sarapata A., *Nowoczesność Polaków: w poszukiwaniu modelu nowoczesnego Polaka*, Instytut Kultury, Warszawa 1993.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study*, "Journal of Organizational Behavior" 2004, no. 25.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., *UWES Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Version 1, November, "Occupational Health Psychology Unit" 2003, Utrecht University.
- Schaufeli W.B., Salanova M., González-Roma V., Bakker A.B., *The Measurement of Engagement and Burnout and: A Confirmative Analytic Approach*, "Journal of Happiness Studies" 2002, no. 3.

- Schaufeli W.B., Taris T.W., Le Blanc P., Peeters M., Bakker A.B., De Jonge J., *Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogene werknemer* (Does work make happy? In search of the engaged worker), "De Psycholoog" 2001, Nr. 36.
- Schaufeli W.B., Taris T.W., Van Rhenen W., *Workaholism, Burnout, and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being?*, "Applied Psychology: An International Review" 2008, no. 57.
- Schaufeli W.B., Van Rhenen W., *Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)* (About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)), „Gedrag & Organisatie" 2006, Nr. 19.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Spector P.E., Fox S., *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, APA Books, Washington, DC 2005.
- Sypniewska B.A., *Godnościowa satysfakcja pracownicza*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Refleksje teoretyczne, kwestie praktyczne*, T. Oleksyn, B.A. Sypniewska (red.), WSFiZ, Warszawa 2016.
- Tickle-Degnen L., Rosenthal R., *Group Rapport and Nonverbal Behavior*, w: *Group Processes and Inter-group Relations: Review of Personality and Social Psychology*, C. Hendrick et al. (eds.), Beverly Hills, CA, Sage 1987, vol. 9.
- Zalewska A.M., *Skala Satysfakcji z Pracy – pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis”, Folia Psychologica 2003, nr 7.

4.6

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Dorota Molek-Winiarska*

Barbara Chomątowska**

Podejście do zagrożeń psychospołecznych i stresu w organizacjach w Polsce – wyniki badań własnych

Streszczenie

Głównym celem rozdziału jest ukazanie prezentowanego przez badane organizacje podejścia do zagrożeń psychospołecznych i wdrażania interwencji antystresowych oraz problemów, z którymi się mierzą w tym zakresie. W badaniu zastosowano metodę sondażową na próbie 408 organizacji w Polsce. Uzyskane wyniki wskazują, że ok. 10% organizacji analizuje zagrożenia psychospołeczne i poziom stresu pracowników, a 30% z nich podejmuje działania w celu ich redukcji. Głównym powodem braku wdrożeń interwencji jest niski poziom świadomości ze strony osób zarządzających wagi problemu, jakim jest stres związany z pracą. W podsumowaniu wskazano liczne zalecenia, które mogą wspomóc organizacje w radzeniu sobie z problemem zagrożeń psychospołecznych i stresu w pracy.

Słowa kluczowe: zagrożenia psychospołeczne, stres w miejscu pracy, interwencje antystresowe, ISO 45001:2018

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0001-8554-6771

** Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-6506-7922

The Approach to the Psychosocial Risks and Stress at Work in Polish Organizations – Field Study Results

Abstract

The main aim of this paper is to show the approach of examined organizations to the analysis and reduction of psychosocial risks and difficulties in the process of implementation of interventions. A survey study was conducted on the sample of 408 organizations of different sizes and sectors. Results showed that 10% of enterprises analysed psychosocial risks and work-related stress and about 30% implemented interventions aimed at reducing them. The main reason for the lack of implementations is a low level of awareness of the consequences of psychosocial risks on individual and organizational productivity. The paper presents some recommendations how to help companies in the proper assessment of psychosocial risks and in their management of implementations of stress-reduction interventions.

Keywords: psychosocial risks, work-related stress, stress management interventions, ISO 45001:2018

Wprowadzenie

W ostatnich dziesięcioleciach zmienił się nie tylko charakter pracy i zadań wykonywanych przez pracowników, ale i to, gdzie, kiedy, z kim i za pomocą jakich narzędzi je wykonują. Zmiany te mogą prowadzić i niejednokrotnie prowadzą do intensyfikacji zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. W ostatnich latach rośnie znaczenie zagrożeń psychospołecznych, a szczególnie stresu, oraz ich oddziaływanie na zdrowie pracowników. W literaturze przedmiotu coraz dobitniej podkreśla się ich negatywne konsekwencje nie tylko dla pracowników, ale także dla przedsiębiorstw oraz społeczeństw. Bardzo ważne jest zatem podejmowanie działań w organizacjach, mających na celu ich ograniczenie.

Niniejszy rozdział skupia się na problematyce zagrożeń psychospołecznych i stresu oraz ich redukcji za pomocą interwencji antystresowych w polskich przedsiębiorstwach. Opracowanie składa się z dwóch części: teoretycznej oraz empirycznej. Jego głównym celem, oprócz przybliżenia istoty oraz konsekwencji zagrożeń psychospołecznych i stresu związanego z pracą, jest ukazanie prezentowanego przez badane organizacje podejścia do zagrożeń psychospołecznych (czynników ryzyka psychospołecznego) i wdrażania interwencji antystresowych oraz problemów, z którymi się mierzą w tym

zakresie. W badaniu zastosowano metodę sondażową na próbie 408 organizacji w Polsce. Stworzony został kwestionariusz ankiety, specjalnie dedykowany osobie, która ma najlepszą orientację w działaniach związanych z redukcją stresu w pracy.

Zagrożenia psychospołeczne i stres w miejscu pracy – pojęcie, przyczyny, skutki, przeciwdziałanie

Według Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA) zagrożenia psychospołeczne i stres związany z pracą należą do bardzo ważnych wyzwań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. O takim stanie rzeczy decyduje ich istotny wpływ na zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, a także na funkcjonowanie oraz kondycję organizacji i gospodarki w różnych krajach¹. Zagrożenia psychospołeczne oraz stres to powszechne problemy. Potencjalnie mogą się pojawić w każdej organizacji, bez względu na rodzaj prowadzonej przez nią działalności czy jej wielkość. Podobnie może go doświadczyć każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska, wykonywanych zadań, formy zatrudnienia itd. Pracownicy europejscy wskazują na zagrożenia psychospołeczne i stres w pracy jako jedne z głównych przyczyn złego stanu zdrowia związanego z pracą (obok chorób układu mięśniowo-szkieletowego)².

Według normy PN-ISO 45001:2018 zagrożenie to źródło, które może spowodować niekorzystny skutek dla stanu fizycznego, psychicznego lub poznawczego danej osoby³. W środowisku pracy człowiek może być narażony na wiele zagrożeń, tj.: fizycznych, biologicznych, chemicznych oraz psychospołecznych. Według T. Coxa i A. Griffiths zagrożenia psychospołeczne definiowane są jako te aspekty projektowania i zarządzania pracą, a także społecznego i organizacyjnego kontekstu pracy, które mogą potencjalnie prowadzić do negatywnych skutków fizycznych, psychicznych oraz społecznych u pracowników⁴. D. Merecz określa, że jest to „każdy rodzaj bodźca lub każda sytuacja, która za pośrednictwem procesów psychofizjologicznych może doprowadzić do szkody

¹ EU-OSHA, *OSH in Figures: Stress at Work – Facts and Figures*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2009.

² K. Nielsen *et al.*, *Healthy Workers, Thriving Companies – a Practical Guide to Wellbeing at Work. Tackling Psychosocial Risks and Musculoskeletal Disorders in Small Businesses*, European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg 2018, <https://osha.europa.eu/pl/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-wellbeing-work/view> (dostęp: 28.12.2019).

³ PN-ISO 45001:2018, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2019.

⁴ T. Cox, A. Griffiths, *The Nature and Measurement of Work-related Stress and Practice*, w: *Evaluation of Human Work*, J.R. Wilson, N. Corlett (eds.), London 2005.

w postaci pogorszenia samopoczucia, dobrego funkcjonowania i/lub zdrowia”⁵. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne aspekty pracy, które mogą stanowić potencjalne źródła zagrożeń psychospołecznych. Dzielone są one na dwie grupy: związane z treścią pracy (np. obciążenie pracą, czasowe ramy pracy) oraz kontekstem pracy (np. funkcja pełniona w organizacji, stosunki międzyludzkie w pracy, relacja dom–praca)⁶. W przypadku zagrożeń psychospołecznych bardzo ważne jest zwrócenie uwagi na mechanizm ich działania. W przeciwieństwie do większości zagrożeń występujących w miejscu pracy, oddziałujących na zdrowie pracownika w sposób bezpośredni, w oddziaływaniu zagrożeń psychospołecznych musi wystąpić czynnik pośredniczący, jakim jest stres⁷. To oznacza, że zagrożenia psychospołeczne mogą być źródłem stresu w pracy. Jest on definiowany m.in. jako stan psychofizyczny wynikający z ciągłej interakcji między wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy a indywidualnymi zasobami pracownika⁸. Stres powstaje, gdy pracownik ocenia, że stawiane przed nim wymagania i oczekiwania nie przystają lub przekraczają możliwości, zasoby i potrzeby pracownika⁹ albo jeśli wiedza i zdolności jednostki czy grupy pracowników nie pasują do oczekiwań i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa¹⁰. Stres w pracy prowadzi do wielu negatywnych konsekwencji na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i społecznym. W zależności od podatności pracownika stres może: negatywnie oddziaływać na jego psychikę (smutek, złość, brak zadowolenia); organizm (choroby, uzależnienia); na relacje społeczne (konflikty, izolowanie się, niechęć do współpracy); obniżyć poziom zdolności poznawczych (problemy z koncentracją, pamięcią, obniżony poziom obiektywizmu, kreatywności). Wszystko to może znacząco rzutować na funkcjonowanie pracownika w organizacji i powodować u niego: spadek wydajności i jakości jego pracy, motywacji i zaangażowania¹¹, wzrost absencji chorobowej¹², wypadków przy pracy itd. W efekcie wzrastają koszty funkcjonowania całej organizacji. Z danych uzyskanych w różnych badaniach

⁵ D. Merecz: *Psychospołeczne cechy pracy: stresory i czynniki pozytywne*, w: *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Między wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, J. Pyżalski, D. Merecz (red.), Impuls, Kraków 2010, s. 23.

⁶ M. Widerszal-Bazyl, *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, nr 6, s. 6–8; T. Cox et al., *Research on Work-Related Stress*, Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2000.

⁷ A. Stańczak et al., *Zagrożenia psychospołeczne a funkcjonowanie zawodowe pracowników sektora bankowego*, „Medycyna Pracy” 2014, nr 4(65), s. 507–519.

⁸ N. Ogińska-Bulik, *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Difin, Warszawa 2006.

⁹ J. Barling et al., *Handbook of Work Stress*, SAGE Publications, New York 2005; M. J. Schabracq et al., *Handbook of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex 2003.

¹⁰ S. Leka, A. Jain, *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*, World Health Organisation, Geneva 2010.

¹¹ A. Kucharska, Ł. Śmierciak, *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby bhp*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015.

¹² Z. Szubert et al., *Stres zawodowy a ryzyko absencji chorobowej na stanowiskach obsługi interesantów*, „Medycyna Pracy” 2009, nr 60(4), s. 259–271.

wynika, że koszty organizacyjne stresu w przeliczeniu na jednego pracownika mogą się wahać w granicach 130–1400 EUR rocznie¹³.

Konieczne jest w tej sytuacji podejmowanie działań w celu zapobiegania, eliminowania oraz ograniczania zagrożeń psychospołecznych i stresu. Odpowiedzialność za określenie odpowiednich działań w tym zakresie spoczywa na pracodawcy. Kodeks pracy w art. 15 nakłada na niego obowiązek zapewnienia pracownikom bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Ta ogólna zasada została szczegółowo opisana w dalszych częściach Kodeksu (szczególnie w dziale X). Zgodnie z art. 207 pracodawca jest m.in. zobowiązany przekazywać pracownikom informacje o zagrożeniach dla zdrowia i życia występujących w zakładzie pracy, na poszczególnych stanowiskach pracy i przy wykonywanych pracach (...) oraz działaniach ochronnych i zapobiegawczych podjętych w celu wyeliminowania lub ograniczenia zagrożeń. Ponadto art. 226 zobowiązuje pracodawcę do oceny i dokumentowania ryzyka zawodowego¹⁴ związanego z wykonywaną pracą oraz stosowania niezbędnych środków profilaktycznych zmniejszających ryzyko, a także informowania pracowników o ryzyku zawodowym, które się wiąże z wykonywaną pracą, oraz o zasadach ochrony przed zagrożeniami¹⁵. Warto w tym miejscu podkreślić, że przepisy Kodeksu pracy nie precyzują pojęcia zagrożeń dla zdrowia i życia pracownika, a także nie wskazują w sposób bezpośredni, że należą do nich również zagrożenia psychospołeczne. Z jednej strony zachęca to do rozumienia ich w sposób bardzo szeroki i otwarty (z uwagi na pojawiające się nowe zagrożenia), z drugiej strony istnieje ryzyko, że niektórzy pracodawcy będą realizować wymienione obowiązki jedynie w odniesieniu do zagrożeń dobrze im znanych, „tradycyjnych”. Bardziej precyzyjne zalecenia dotyczące postępowania w odniesieniu do zagrożeń psychospołecznych i stresu zawarte są w innych dokumentach. Jednym z nich jest podpisane w 2004 r. z inicjatywy Komisji Europejskiej oraz przedstawicieli organizacji biznesowych Europejskie Porozumienie Ramowe dotyczące stresu związanego z pracą. W porozumieniu tym, zgodnie z dyrektywą ramową 89/391/EWG, sformułowano dwa główne cele: (1) zwiększenie świadomości i zrozumienia zjawiska stresu związanego z pracą przez pracodawców, pracowników i ich przedstawicieli oraz zwrócenie ich uwagi na oznaki mogące wskazywać na problem stresu związanego z pracą; (2) zapewnienie pracodawcom i pracownikom ram, które

¹³ J. Hassard *et al.*, *The Cost of Work-related Stress to Society: A Systematic Review*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2018, vol. 23, no. 1, s. 1–17; EU-OSHA, *Calculating the Cost of Work-related Stress and Psychosocial Risks* 2014, https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (dostęp: 29.12.2019).

¹⁴ Zgodnie z PN-ISO 45001:2018 „ryzyko zawodowe to kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia związanych z pracą zdarzeń niebezpiecznych lub narażeń oraz ciężkości urazu i dolegliwości zdrowotnych, które mogą być spowodowane przez zdarzenia lub narażenia”.

¹⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141 z późn. zm.

pozwolą identyfikować i zapobiegać lub rozwiązywać problemy towarzyszące stresowi związanemu z pracą¹⁶.

Zapobieganie, eliminacja i zmniejszanie problemu zagrożeń psychospołecznych oraz stresu związanego z pracą może obejmować różne działania. Jednym z rozwiązań wykorzystywanych w organizacjach są interwencje antystresowe. Są to zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. W literaturze przedmiotu dzieli się je najczęściej na działania podejmowane na szczeblu organizacyjnym oraz skierowane bezpośrednio na pracowników¹⁷. Decyzje w zakresie wyboru programu, szczegółowych rozwiązań w jego ramach powinny być uzależnione od wielkości organizacji, rodzaju prowadzonej działalności, nakładów przeznaczonych na działania interwencyjne, a także od analizy występujących w danej organizacji stresorów¹⁸. Warto jednak pamiętać, że realizacja adekwatnych do potrzeb danej organizacji i jej pracowników interwencji to opłacalna inwestycja. Według T. Coxa i współpracowników 1 USD wydany na realizację interwencji antystresowej na poziomie jednostki przynosi do 5,5 USD zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia siły objawów stresu¹⁹. Inne badania również potwierdzają efektywność interwencji²⁰ i zyski narastające w kolejnych latach od jej zakończenia²¹.

Metodyka badań własnych

Głównym celem prezentowanego badania była identyfikacja podejścia organizacji w Polsce do zagrożeń psychospołecznych (czynników ryzyka psychospołecznego) i wdrażania interwencji antystresowych. W związku z tym zadano następujące pytania badawcze:

¹⁶ ETUC, *Implementation of the European Framework Agreement on Work-related Stress 2004*, <https://www.etuc.org/en/pressrelease/implementation-european-framework-agreement-work-related-stress> (dostęp: 29.12.2019).

¹⁷ R.A. Graveling *et al.*, *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2005; R. Randall *et al.*, *Evaluating Organizational Stress Management Interventions Using Adapted Study Designs*, "European Journal of Work and Organizational Psychology" 2005, vol. 14, no. 1, s. 23–41.

¹⁸ D. Molek-Winiarska, *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 116–134.

¹⁹ T. Cox *et al.*, *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006, s. 111.

²⁰ EU-OSHA, *OSH in Figures*, *op.cit.*, s. 12, 114.

²¹ L. Gao *et al.*, *Economic Evaluation of a Randomized Controlled Trial of an Intervention to Reduce Office Workers' Sitting Time: The „Stand Up Victoria” Trial*, "Scandinavian Journal of Work Environment & Health" 2018, vol. 44, no. 5, s. 503–511.

1. Czy organizacje w Polsce badają czynniki ryzyka psychospołecznego oraz stres wśród zatrudnionych pracowników i w jaki sposób to robią?
2. Czy wobec zidentyfikowanych czynników ryzyka psychospołecznego i stresu organizacje podejmują działania interwencyjne?
3. Czy działania interwencyjne są wspierane przez zarząd (właściciela) organizacji?
4. Jakie są powody braku działań interwencyjnych wobec zidentyfikowanych czynników ryzyka psychospołecznego, stresu?

W badaniu zastosowano metodę sondażową. Stworzony został kwestionariusz ankiety dedykowany osobom, które w największym stopniu były zorientowane w zakresie podejmowanych działań dotyczących zagrożeń psychospołecznych oraz stresu w pracy. W niektórych organizacjach był to menedżer lub specjalista działu HR, w innych menedżer lub specjalista bhp, a w jeszcze innych członek zarządu albo właściciel. Każdorazowo dokładano starań, by osoba, która wypełniała kwestionariusz, rzeczywiście orientowała się najlepiej w kwestiach związanych z działaniami na rzecz zdrowia pracownika w danej organizacji. W przypadku braku pewności co do wiedzy respondenta proszono o podanie kontaktu do osoby dobrze zorientowanej bądź zrezygnowano z badania ankietowego. Kwestionariusz składał się z 12 zagadnień, w których podejmowano kwestie czynników ryzyka psychospołecznego oraz metod/narzędzi ich badania, a także rodzaju i częstotliwości podejmowanych interwencji redukujących stres. Pytano również o poziom wsparcia zarządu dla działań interwencyjnych, a także powody zaniechania takich działań w organizacjach wskazujących na ich brak. Rzetelność kwestionariusza mierzona współczynnikiem alfa Cronbacha została ustalona na poziomie 0,84, co jest wynikiem satysfakcjonującym dla tego narzędzia. Kwestionariusze były dystrybuowane na trzy sposoby. Około jedna trzecia respondentów otrzymała kwestionariusze mailowo, bezpośrednio na własny adres. Część osób wypełniło online kwestionariusz, do czego zostali zaproszeni poprzez prośbę wystosowaną do uczestników internetowych grup dyskusyjnych (HR, HRM, Menedżer, ZZL) na portalach networkingowych. Pozostałe kwestionariusze (ok. 50%) zostały wypełnione podczas bezpośrednich spotkań w ramach konferencji branżowych lub wizyt w organizacji. Badanie zostało przeprowadzone w latach 2015 (pilotaż) oraz 2016–2017 w przedsiębiorstwach sektora publicznego i prywatnego, znajdujących się w Polsce. Około 900 kwestionariuszy zostało wysłanych do różnych organizacji. Zwrotnych, prawidłowo wypełnionych uzyskano 408. W badaniach wzięły udział organizacje małe, średnie i duże – kryterium podziału stanowiła liczba osób zatrudnionych. Szczegółowa charakterystyka próby badawczej znajduje się w tabelach 4.6.1 i 4.6.2. Prezentowane wyniki są częścią większego projektu dotyczącego analizy interwencji antystresowych w kontekście częstotliwości ich wdrażania, rodzaju interwencji oraz skuteczności i efektywności zarządzania nimi.

Tabela 4.6.1.

Rozkład przedsiębiorstw z próby badawczej ze względu na wielkość (kryterium zatrudnienia)

Zmienna	Liczba	% próby
Ogółem	408	100
Mate (< 50 pracowników)	61	15
Średnie (50–250 pracowników)	112	27
Duże > 250 pracowników	235	58

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4.6.2.

Rozkład przedsiębiorstw z próby badawczej ze względu na sektor działalności

Charakterystyka zgodnie z PKD*	% próby
Przetwórstwo przemysłowe (C)	42.8
Handel hurt i detal; naprawa samochodów (G)	11.4
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe ubezpieczenia społeczne (O)	11.4
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa (K)	5.1
Edukacja (P)	3.9
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (Q)	2.7
Górnictwo i wydobywanie	1.8
Informacja i komunikacja (J)	1.5
Administrowanie i działalność wspierająca (N)	1.5
Budownictwo	1.5
Pozostałe branże (sumarycznie)	5.2

* W próbie nie ma organizacji reprezentujących trzy branże: Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (E), Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (L), Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników; gospodarstwa domowe produkujące wyroby i świadczące usługi na własne potrzeby (T).

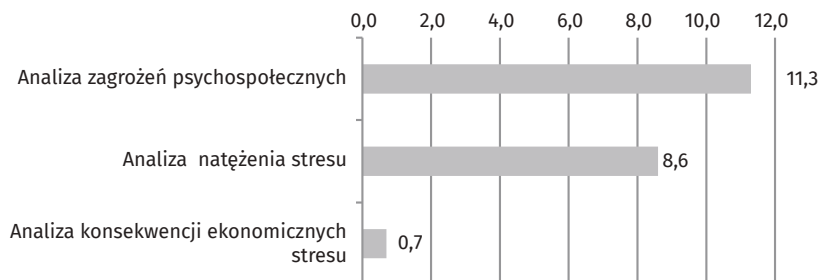
Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja i dyskusja wyników badań

Z analizy danych wynika, że 46 spośród 408 (11,3%) organizacji dokonało analizy czynników ryzyka psychospołecznego, a 35 (8,6%) z nich dokonało oceny poziomu stresu swoich pracowników. W kontekście analizy konsekwencji ekonomicznych stresu (poziom absencji, wypadkowości, fluktuacji), szacowania kosztów stresu dokonały trzy (0,7%) przedsiębiorstwa (rysunek 4.6.1).

Rysunek 4.6.1.

Procentowy udział przedsiębiorstw w kontekście analiz czynników ryzyka psychospołecznego, natężenia i konsekwencji ekonomicznych stresu



Źródło: opracowanie własne.

Dane te ukazują, że jedynie niewielki odsetek organizacji zajmuje się analizą czynników ryzyka psychospołecznego i jego skutków. Szczegółowe informacje na temat dokonywanych przez organizacje analiz oraz używanych narzędzi ukazuje tabela 4.6.3. Można zauważyć, że prawie połowa organizacji dokonujących analizy zagrożeń psychospołecznych oceniła również natężenie stresu, zaś analiza wszystkich trzech czynników była przeprowadzona jedynie w dwóch organizacjach. Wśród zastosowanych narzędzi dominowały badania kwestionariuszowe, przy czym narzędzia te były zazwyczaj opracowywane wewnątrz organizacji. Jedynie niewielki odsetek badanych posługiwał się gotowymi, wystandaryzowanymi testami psychologicznymi.

Tabela 4.6.3.

Charakterystyka organizacji dokonujących analiz czynników ryzyka psychospołecznego, natężenia i konsekwencji stresu oraz stosowanych przez nie narzędzi

Rodzaj analizy	Liczba organizacji	Wielkość organizacji (M – małe, Ś – średnie, D – duże)	Metody, narzędzia
Zagrożenia psychospołeczne	23	12-D, 8-Ś, 3-M	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ankiety dla pracowników, ▪ wywiady podczas oceny okresowej, ▪ konsultacje podczas okresowych rozmów z przełożonym, ▪ specjalne wywiady z pracownikami nt. zdrowia, ▪ spotkania z psychologiem zdrowia, ▪ okresowe analizy ergonomiczne stanowisk pracy
Natężenie stresu	13	9-D, 4-Ś	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kwestionariusze wypełniane przez podwładnego i przełożonego, analizowane przez psychologa, ▪ okresowe badania medyczne pod kątem stresu

cd. tabeli 4.6.3

Rodzaj analizy	Liczba organizacji	Wielkość organizacji (M – małe, Ś – średnie, D – duże)	Metody, narzędzia
Zagrożenia psychospołeczne i natężenie stresu	20	9-D, 9-Ś, 2-M	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ankiety, ▪ profesjonalne testy psychologiczne*
Zagrożenia psychospołeczne i konsekwencje stresu	1	D	<ul style="list-style-type: none"> ▪ analiza poziomu i powodów absencji,
Zagrożenia psychospołeczne, natężenie oraz konsekwencje stresu	2	1-D, 1-M	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ankiety dla pracowników, ▪ wywiady, ▪ analizy przyczyn absencji i wypadków, ▪ profesjonalne testy, psychologiczne**

* skala ryzyka psychospołecznego autorstwa A. Mościckiej-Teske i A. Potockiej, dostępna w Instytucie Medycyny Pracy im. J. Nofera w Łodzi (narzędzie bezpłatne dla przedsiębiorstw)

** testy badające poziom stresu dostępne w Polskim Towarzystwie Psychologicznym (Kwestionariusz Poczucia Stresu oraz Skala Odczuwanego Stresu – PSS-10)

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym poddanym analizie i ocenie zagadnieniem były działania badanych organizacji podejmowane przez nie w następstwie ukazanych w tabeli 4.6.3 analiz. Pozwoliło to na uzyskanie odpowiedzi na pytanie: Czy organizacje w obliczu zidentyfikowanych zagrożeń psychospołecznych oraz stresu podejmują jakieś działania interwencyjne? Z badań wynika, że 30% (122) badanych organizacji wdrożyło jakiegokolwiek interwencje antystresowe, zaś 70% (286) nie wdrożyło żadnych programów. Liczba ta jest więc wyższa niż liczba organizacji dokonujących analizy czynników ryzyka psychospołecznego. Charakterystyka tych wyników zaprezentowana jest w tabeli 4.6.4.

Tabela 4.6.4.

Liczba przedsiębiorstw wdrażających interwencje antystresowe w zależności od wielkości organizacji

Wielkość organizacji	Liczba i odsetek organizacji wdrażających interwencje	Liczba i odsetek organizacji, które nie wdrożyły żadnej interwencji
Małe	9 (7%)	52 (18%)
Średnie	23 (19%)	89 (31%)
Duże	90 (74%)	145 (51%)
Ogółem	122 (100%)	286 (100%)

Źródło: opracowanie własne.

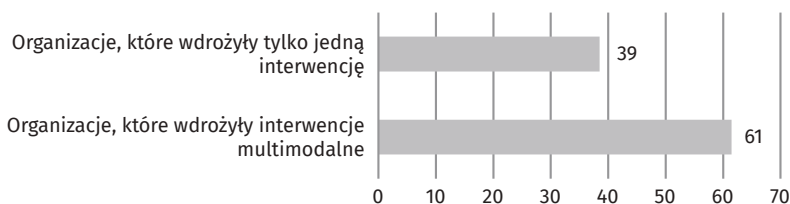
Można więc stwierdzić, że część organizacji wdraża interwencje antystresowe, mające zredukować negatywne skutki zagrożeń psychospołecznych, bez analizy owych

czynników. Nasuwa się wniosek, że badani respondenci podejmują się przeciwdziałania stresowi, nawet jeśli nie wiedzą, z czego on wynika i jakie jest jego natężenie wśród pracowników ich przedsiębiorstw.

W kontekście częstotliwości wdrażania interwencji antystresowych uzyskane wyniki wskazują, że większość organizacji wdraża interwencje multimodalne, czyli więcej niż jedną naraz lub systematycznie. To rozwiązanie wskazało 75 (61%) organizacji. Pozostałe 47 przedsiębiorstw spośród 122 przeprowadzających jakąkolwiek interwencję wdrożyło ją tylko raz. Procentowe wyniki zawiera rysunek 4.6.2.

Rysunek 4.6.2.

Procentowy udział przedsiębiorstw w zależności od liczby interwencji

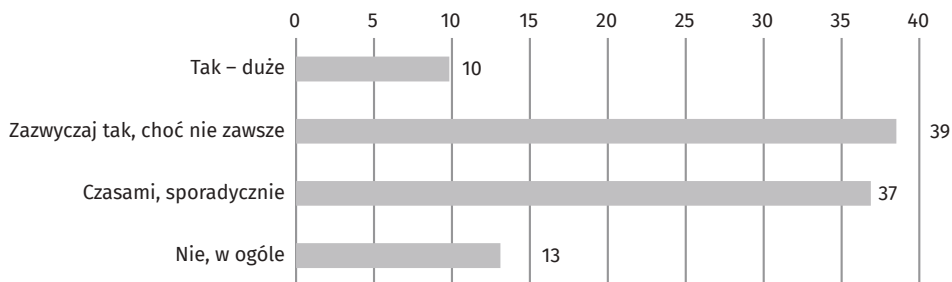


Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiciele badanych organizacji, które wdrożyły interwencje, byli pytani także o poziom wsparcia tych działań ze strony zarządu lub właścicieli. Więcej niż jedna trzecia z nich (47 z 122; 38,5%) twierdziło, że otrzymały wsparcie, choć nie bardzo duże, 45 (37%) respondentów deklarowało niewielkie wsparcie, a 16 (13%) całkowity brak wsparcia. Tylko w 12 (10%) organizacjach wsparcie ze strony zarządu oceniono jako bardzo duże. Procentowe wyniki obrazuje rysunek 4.6.3.

Rysunek 4.6.3.

Rozkład odpowiedzi dotyczących oceny poziomu wsparcia interwencji antystresowej ze strony zarządu (w %)

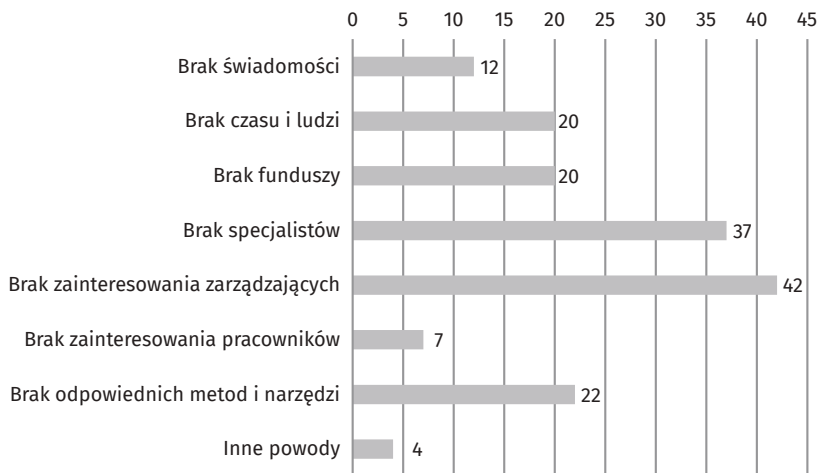


Źródło: opracowanie własne.

W przeprowadzonym badaniu istotne były organizacje, które wdrożyły interwencje antystresowe, ale również te, które tego nie zrobiły. W tej kwestii interesujące były powody braku działań interwencyjnych. Okazały się one bowiem różne. Rozkład odpowiedzi respondentów obrazuje rysunek 4.6.4.

Rysunek 4.6.4.

Rozkład odpowiedzi dotyczących powodów braku działań interwencyjnych (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Wśród 286 organizacji, które nie wdrożyły żadnej interwencji antystresowej, panuje powszechne przekonanie, że ich implementacja jest trudna. Organizacje te zgłaszały problem z brakiem specjalistów z tego zakresu oraz czasu załogi, która mogłaby się zaangażować i prowadzić tego typu projekt. Jednak najważniejszy wskazywany powód braku działań interwencyjnych to niska świadomość i wiedza na temat problemu stresu w pracy oraz opłacalności jego redukcji, która charakteryzuje menedżerów, właścicieli oraz członków zarządów badanych organizacji. Ten powód był podawany w 129 organizacjach (42%).

Podsumowanie

Zmiany zachodzące w świecie pracy powodują, że we współczesnych środowiskach pracy obok „tradycyjnych”, dobrze rozpoznanych zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników pojawiają się zagrożenia psychospołeczne. Są one coraz powszechniejsze i stanowią poważny problem dla organizacji. Bardzo dobrze pokazują to wyniki

Europejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń, prowadzonego przez EU-OSHA²². Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań pokazują, że pomimo tego, iż problem zagrożeń psychospołecznych oraz stresu w pracy istnieje i prawdopodobnie będzie narastał, nie jest on w badanych organizacjach dobrze rozwiązywany. Niestety tylko niewielka część respondentów analizuje zagrożenia psychospołeczne, poziom i konsekwencje stresu oraz podejmuje interwencje antystresowe. Jeśli już to czyni, to prowadzonym interwencjom nie towarzyszy wystarczająco wysokie wsparcie ze strony zarządzających. Taki stan rzeczy podyktowany jest wieloma czynnikami, na które wskazali respondenci. Najważniejszym okazał się brak świadomości i wiedzy po stronie zarządzających na temat zagrożeń psychospołecznych i stresu oraz problemów, które mogą się rodzić na tym gruncie. Niepokojący jest również fakt, że niektórzy badani podejmują interwencje antystresowe bez wcześniejszego rozpoznania przyczyn i poziomu stresu u pracowników. Trudno się spodziewać, że w takiej sytuacji podejmowane interwencje będą skuteczne oraz efektywne. Może być to podyktowane wspomnianym wyżej brakiem świadomości i wiedzy, lekceważącym podejściem do problemu, a także bezmyślnym podążaniem za modą na tego typu działania.

Konieczne więc wydaje się intensyfikowanie działań na rzecz edukacji wszystkich stron zainteresowanych na temat istoty, szeroko rozumianych kosztów stresu oraz sposobów eliminacji i ograniczania zagrożeń psychospołecznych. Konieczne jest również zrozumienie, jak ogromne znaczenie ma rzetelna ocena ryzyka zawodowego, ze szczególnym zwróceniem uwagi na psychospołeczne czynniki ryzyka. Stanowi ona fundament prowadzenia proaktywnej polityki zarządzania zagrożeniami dla zdrowia i bezpieczeństwa pracowników. W eliminacji, ograniczaniu oraz przeciwdziałaniu zagrożeniom psychospołecznym i stresowi zarządzającym może pomóc nie tylko realizacja obowiązków zawartych w różnych aktach prawnych. Wiele wytycznych zawartych jest w wydanej w 2018 r. międzynarodowej normie PN-ISO 45001: 2018. Określono w niej wiele wymagań dotyczących systemu zarządzania bhp, których spełnienie umożliwi organizacjom zapewnienie bezpiecznych i zdrowych miejsc pracy, przez zapobieganie urazom i dolegliwościom zdrowotnym (fizycznym, psychicznym) związanym z pracą, a także przez proaktywną poprawę efektów działania w zakresie bhp²³. Norma zwraca szczególną uwagę na przywództwo i zaangażowanie najwyższego kierownictwa oraz konsultacje i współdziałanie pracowników jako podstawowe czynniki sukcesu działań w obszarze zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników. Wydaje się, że mają one szczególne znaczenie w odniesieniu do poruszanego w tym rozdziale problemu

²² EU-OSHA, *Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)*, <https://osha.europa.eu/pl/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener> (dostęp: 4.01.2020).

²³ PN-ISO 45001: 2018, *op.cit.*

zagrożeń psychospołecznych, stresu oraz interwencji antystresowych. Jego skuteczne rozwiązanie wymaga rzeczywistego zaangażowania i połączenia sił wielu podmiotów: kierownictwa różnych szczebli, specjalistów działów bhp i personalnych, lekarzy medycyny pracy, psychologów oraz samych pracowników. Należy pamiętać, że zagrożeniami psychospołecznymi można tak samo zarządzać jak innymi zagrożeniami występującymi w środowisku pracy. Należy je jednak uznać za ważny problem organizacyjny, przyjąć za niego odpowiedzialność, wnikliwie rozpoznać i podjąć działania mające na celu ich eliminację, ograniczanie oraz zapobieganie im.

Bibliografia

- Barling J. et al., *Handbook of Work Stress*, SAGE Publications, New York 2005.
- Cox T. et al., *Badania nad stresem związanym z pracą*, Raport Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy, Nottingham 2006.
- Cox T., Griffiths A., *The Nature and Measurement of Work-related Stress and Practice*, w: *Evaluation of Human Work*, J.R. Wilson, N. Corlett (eds.), London 2005.
- ETUC, *Implementation of the European Framework Agreement on Work-related Stress 2004*, <https://www.etuc.org/en/pressrelease/implementation-european-framework-agreement-work-related-stress> (dostęp: 29.12.2019),
- EU-OSHA, *Calculating the Cost of Work-related Stress and Psychosocial Risks*, 2014, https://osha.europa.eu/en/publications/literature_reviews/calculating-the-cost-of-work-related-stress-and-psychosocial-risks (dostęp: 29.12.2019).
- EU-OSHA, *Europejskie badanie przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)*, <https://osha.europa.eu/pl/european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener> (dostęp: 4.01.2020).
- EU-OSHA, *OSH in Figures: Stress at Work – Facts and Figures*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2009.
- Gao L. et al., *Economic Evaluation of a Randomized Controlled Trial of an Intervention to Reduce Office Workers' Sitting Time: The "Stand Up Victoria" Trial*, "Scandinavian Journal of Work Environment & Health" 2018, vol. 44, no. 5, s. 503–511.
- Graveling R.A. et al., *A Review of Workplace Interventions that Promote Mental Wellbeing in the Workplace*, Draft Report, Institute of Occupational Medicine, Edinburgh 2005.
- Hassard J. et al., *The Cost of Work-related Stress to Society: A Systematic Review*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2018, vol. 23, no. 1, s. 1–17.
- Kucharska A., Śmierciak Ł., *Zagrożenia psychospołeczne. Poradnik dla pracodawców i specjalistów służby bhp*, Państwowa Inspekcja Pracy, Warszawa 2015.
- Leka S., Jain A., *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*, World Health Organisation, Geneva 2010.
- Merecz D., *Psychospołeczne cechy pracy: stresory i czynniki pozytywne*, w: *Psychospołeczne warunki pracy polskich nauczycieli. Pomiędzy wypaleniem zawodowym a zaangażowaniem*, J. Pyżalski, D. Merecz (red.), Impuls, Kraków 2010.

- Molek-Winiarska D., *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 116–134.
- Nielsen K. et al., *Healthy Workers, Thriving Companies – a Practical Guide to Wellbeing at Work. Tackling Psychosocial Risks and Musculoskeletal Disorders in Small Businesses*, EU-OSHA, Luxembourg 2018, <https://osha.europa.eu/pl/publications/healthy-workers-thriving-companies-practical-guide-well-being-work/view> (dostęp: 28.12.2019).
- Ogińska-Bulik N., *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*, Difin, Warszawa 2006.
- PN-ISO 45001:2018, *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania i wytyczne stosowania*, PKN, Warszawa 2019.
- Randall R. et al., *Evaluating Organizational Stress-management Interventions Using Adapted Study Designs*, “European Journal of Work and Organizational Psychology” 2005, vol. 14, no. 1, s. 23–41.
- Schabracq M.J. et al., *Handbook of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex 2003.
- Stańczak A. et al., *Zagrożenia psychospołeczne a funkcjonowanie zawodowe pracowników sektora bankowego*, „Medycyna Pracy” 2014, nr 4(65), s. 507–519.
- Szubert Z. et al., *Stres zawodowy a ryzyko absencji chorobowej na stanowiskach obsługi interesantów*, „Medycyna Pracy” 2009, nr 60(4), s. 259–271.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141 z późn. zm.
- Widerszal-Bazyl M., *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, nr 6, s. 6–8.

Część 4

Dysfunkcje zarządzania kapitałem ludzkim

Katarzyna Magdalena Rozbejko*

4.7

Strategie radzenia sobie ze stresem na przykładzie menedżerów sektora bankowego

Streszczenie

Menedżerowie są osobami funkcjonującymi w stałych warunkach stresogennych, co może być przyczyną ich mniejszej efektywności zawodowej oraz problemów zdrowotnych. Stres w miejscu pracy generuje wysokie koszty zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, dlatego wykorzystanie strategii radzenia sobie ze stresem jako czynnika zmniejszającego stres w miejscu pracy stanowi istotne wyzwanie wśród współczesnych menedżerów. Pracownicy sektora bankowego ze względu na specyfikę działalności są w sposób szczególnie narażeni na występowanie stresu w miejscu pracy. Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów pracujących w sektorze bankowym.

Słowa kluczowe: strategie radzenia sobie ze stresem, menedżer, sektor bankowy

* Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ORCID: 0000-0002-4861-7494

Coping Strategies Based on the Example of Banking Sector Managers

Abstract

Managers are people functioning in constant stress conditions, which may be the reason for their lower professional efficiency and health problems. Stress in the workplace generates high costs from both the employer's and employee's point of view, therefore the use of stress management strategies as a factor reducing stress in the workplace is a significant challenge among modern managers. Employees of the banking sector, due to the specifics of their operations, are particularly exposed to stress in the workplace. The purpose of this article is to identify stress management strategies among managers working in the banking sector.

Keywords: stress management strategies, manager, banking sector

Wprowadzenie

W ostatnich latach zauważa się znaczny wzrost liczby światowych badań nad stresem w miejscu pracy w sektorach związanych z koniecznością podejmowania decyzji. Badania te obejmują m.in. predyspozycje menedżerów, jak i podległych im pracowników, do działania w warunkach stresu, presji otoczenia, czasu i odpowiedzialności decyzyjnej. Ponadto coraz częściej poszukuje się istotnych czynników w indywidualnej percepcji stresu w miejscu pracy, jak i jego źródeł w odniesieniu do skuteczności pracy.

Wielokrotnie wykazano, że przewlekły stres jest genezą kosztów zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i pracownika. Niektóre państwa Unii Europejskiej świadomie walczą z tym niekorzystnym zjawiskiem, wprowadzając obligatoryjne zmiany w prawie. Niestety w Polsce, pomimo alarmujących danych statystycznych, niwelowanie stresu w miejscu pracy jest jedynie moralnym obowiązkiem. Należałoby podkreślić, że w zawodach wymagających pracy z ludźmi, podejmowania decyzji związanych z dużą odpowiedzialnością, w tym pracy menedżerów, ryzyko występowania wysokiego poziomu stresu jest szczególnie duże. W takiej sytuacji znaczenia nabierają strategie radzenia sobie ze stresem, które bezpośrednio przyczyniają się do niwelowania stresu w miejscu pracy.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów pracujących w sektorze bankowym. Do analizy strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów zastosowano metodykę Kwestionariusza radzenia sobie w sytuacjach stresowych (CISS).

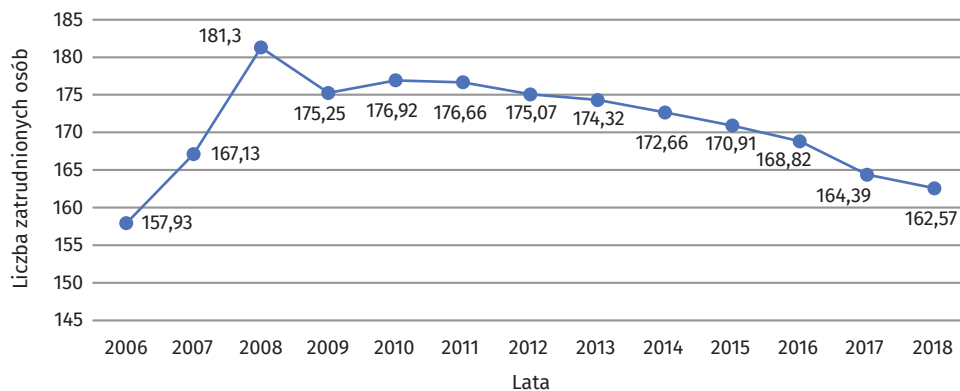
Menedżerowie sektora bankowego w Polsce

Proces rozwoju sektora bankowego w Polsce ma charakter dynamiczny. Wiąże się przede wszystkim z transformacją całej gospodarki, której towarzyszą również zmiany kulturowe. Od czasu kryzysu w 2008 r. sektor bankowy podlega ciągłym regulacjom. Problem percepcji regulacji i implementacji do praktyki funkcjonowania banków łączy się zawsze z aspektami kulturowymi organizacji, znaczenie mają tu zachowania menedżerów bankowych i ich decyzyjność. Pracowanie pod presją dużej konkurencji, nieustające zmiany technologiczne, narastająca liczba regulacji bezpośrednio przekłada się na występowanie stresu w miejscu pracy menedżerów bankowych¹.

Niełatwa sytuacja sektora bankowego przekłada się na poziom zatrudnienia w bankowości, gdzie od 2008 do 2018 r. zmniejszyło się ono o ponad 15 tys. pracowników (rysunek 4.7.1).

Rysunek 4.7.1.

Poziom zatrudnienia w bankowości w latach 2006–2018 (w tys.)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: KNF, *Liczba zatrudnionych w sektorze bankowym na koniec roku 2006–2018*, za: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Banki-sie-kurcza-zatrudnienie-nizsze-niz-przed-dekada-7677440.html> (dostęp: 8.11.2019).

Z danych Banku Światowego wynika, że na koniec 2017 r. (są to najnowsze dane dla Polski) na 100 tys. mieszkańców przypadało 29 placówek. Patrząc na kraje Europy Zachodniej, które od kilku lat prowadzą redukcje placówek bankowych, można dojść do

¹ S. Kasiewicz, L. Kurkliński, *Wyzwania rynkowe, regulacyjne i technologiczne w kontekście przemian kulturowych w polskiej bankowości*, w: *Banki w nowym otoczeniu społecznym, gospodarczym i technologicznym*, E. Miklaszewska (red.), Poltext, Warszawa 2019, s. 31–47.

wniosku, że to jeszcze nie koniec redukcji zatrudnienia w tym sektorze w Polsce. W Danii na 100 tys. mieszkańców przypadało w 2017 r. 20 placówek, w Szwecji 16, w Niemczech 13, a w Holandii 12². Dzieje się tak m.in. ze względu na rozwój technologii oraz zdalnych kanałów sprzedaży, jednak niezależne badania wskazują, że pracownicy banków czują się przeciążeni zadaniami. Zmniejsza się liczba zatrudnionych osób w sektorze bankowym i wciąż brakuje chętnych do pracy mimo wysokiego wynagrodzenia, co pokazuje skalę stresogennych warunków pracy w tym sektorze.

Według czwartej edycji badań „Jak się pracuje w bankach” przeprowadzonych wśród 1764 respondentów zatrudnionych w polskich bankach w 2019 r. co trzeci porzucający pracę w banku wskazuje, że najważniejszym powodem trudnej decyzji było nadmierne obciążenie obowiązkami. Co czwarty respondent podaje stres w miejscu pracy jako przyczynę odejścia z sektora bankowego³.

Instytut Medycyny Pracy przedstawił kompleksowy raport odnoszący się do sytuacji sektora bankowego w Polsce. W ramach projektu badawczego „Wpływ poprawy psychospołecznych warunków pracy na ograniczenie kosztów ekonomicznych w firmach przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne – projekt badawczy” m.in. wytypowano branże charakteryzujące się największą stresogennością pracy. Najwyższą stresogenność cech pracy odnotowano w branży bankowej. Badania pokazały, że znaczna część pracowników korzysta lub zamierza skorzystać z usług lekarzy i psychologów w zakresie radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy⁴.

Badania przeprowadzone przez M.M. Gulewicz potwierdzają przeciążenie pracą w sektorze bankowym, zwłaszcza wśród kadry menedżerskiej. Co drugi respondent odczuwa przeciążenie pracą, a jego czas pracy jest dłuższy niż 40 godz. tygodniowo. Ponadto pracownicy sektora bankowego wykonują pracę w nietypowych porach dnia – 66,2% pracuje w domu, w tym 80,1% z nich wieczorem i w nocy, 51% respondentów deklaruje, że z powodu nadmiernych obowiązków pracują w dni wolne oraz podczas choroby⁵.

Natłok obowiązków menedżerów pracujących w bankach nie sprzyja redukcji stresu w miejscu ich pracy. Kierownicy banków są odpowiedzialni m.in. za realizację planu sprzedaży, przestrzeganie procedur obowiązujących w bankowości detalicznej i dotyczących bezpieczeństwa operacyjnego (przy czym warto podkreślić, że procedury ulegają nieustannym zmianom), rekrutację, szkolenia, kierowanie i motywowanie podległego

² W. Boczoń, *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – IV kw. 2018*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iv-kw-2018-441959> (dostęp: 8.11.2019).

³ M. Kisiel, „Zwijająca się branża”? *Podsumowujemy badanie bankowców*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-sie-pracuje-w-bankach-Edycja-IV-2019-r-Raport-Bankier-pl-7711513.html> (dostęp: 8.11.2019).

⁴ M. Warchoł, A. Bujara, *Stresogenność w pracy i skutki społeczne stresu występującego wśród pracowników zatrudnionych w sektorze bankowym*, CIOP-PIB, 2014.

⁵ M.M. Gulewicz, *Kształtowanie równowagi praca–życie pozazawodowe w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu sektora bankowego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2019, s. 100–204.

zespołu, współpracę z działem ryzyka, zajmującym się opiniowaniem wnioskowanego finansowania, zapewnienie wysokiego poziomu satysfakcji klientów, bezpośredni kontakt i obsługę kluczowych klientów (obowiązki wymienione przez menedżera banku BNP Paribas podczas wywiadu telefonicznego przeprowadzonego 8.11.2019).

Strategie radzenia sobie ze stresem według N.S. Endlera i J.D.A. Parkera

N.S. Endler i J.D.A. Parker są autorami koncepcji strategii radzenia sobie ze stresem, wywodzącej się z teorii stresu R.S. Lazarusa i S. Folkman. Zdaniem autorów strategii radzenia sobie to charakterystyczne, typowe dla danej jednostki sposoby radzenia sobie w trudnych, stresujących sytuacjach. Można wyróżnić trzy ich rodzaje – strategie skoncentrowane na: zadaniu, emocjach, unikaniu⁶. Autorzy odróżniają radzenie sobie ze stresem od mechanizmów obronnych. Kryterium rozróżnienia jest udział świadomości, gdyż, jak podkreślają, radzenie sobie ze stresem to działanie świadome⁷. J. Strelau i jego współpracownicy dokonali adaptacji polskiej wersji Kwestionariusza radzenia sobie w sytuacjach stresowych (*Coping Inventory for Stressful Situations – CISS*) N.S. Endlera i J.D.A. Parkera. Podkreślają, że ważną cechą tego podejścia jest interakcyjność strategii radzenia sobie charakterystycznych dla danej jednostki i cech sytuacji, w której owa jednostka się znalazła⁸. Na podstawie kwestionariusza CISS wyróżnia się wspomniane trzy strategie radzenia sobie ze stresem (tabela 4.7.1)⁹:

- 1) strategia skoncentrowana na zadaniu (SSZ) – osoby charakteryzujące się tą strategią mają w sytuacjach stresowych tendencję do podejmowania wysiłków zmierzających do rozwiązania problemu poprzez poznawcze przekształcenia lub próby zmiany sytuacji. Główny nacisk położony jest na zadanie lub planowanie rozwiązania problemu,
- 2) strategia skoncentrowana na emocjach (SSE) – odnosi się do osób, które w sytuacjach stresowych charakteryzują się koncentracją na sobie, własnych przeżyciach emocjonalnych, takich jak złość, poczucie winy czy napięcie. Osoby takie mają również skłonność do życzeniowego myślenia oraz fantazjowania, co z reguły ma na celu

⁶ M.Z. Norman, N.S. Endler, *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, John Wiley & Sons, 1996, s. 381–386.

⁷ M.Z. Norman, N.S. Endler, za: J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *CISS, Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013, s. 15.

⁸ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *op.cit.*, s. 7–9.

⁹ *Ibidem*, s. 17.

- zmniejszenie stresu. Takie zachowanie jednak czasami może zwiększyć poczucie stresu, powodować wzrost napięcia czy też przygnębienie,
- 3) strategia skoncentrowana na unikaniu (SSU) – dotyczy strategii charakterystycznej dla osób, które w sytuacjach stresowych wykazują tendencję do wystrzegania się myślenia, przeżywania oraz doświadczania tej sytuacji. W ramach tego stylu wyróżnia się dwie formy:
- angażowanie się w czynności zastępcze (ACZ), np. sen, objadanie się itp.,
 - poszukiwanie kontaktów towarzyskich (PKT).

Tabela 4.7.1.

Strategie radzenia sobie ze stresem według N.S. Endlera i J.D.A. Parkera

Strategia Skoncentrowana na Zadaniu (SSZ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ staram się tak zorganizować sprawy, żeby zapanować nad sytuacją ▪ wyznaczam sobie kierunek działania i postępuję zgodnie z nim ▪ dążę do kontrolowania sytuacji ▪ podejmuję dodatkowy wysiłek, aby załatwić sprawę ▪ ustaliam, co w danej sytuacji jest najważniejsze 	
Strategia Skoncentrowana na Emocjach (SSE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ niepokoję się, że sobie nie poradzę ▪ martwię się, jak sobie z tym poradzę ▪ staję się bardzo napięty/a ▪ obwiniam siebie za to, że nie wiem, co zrobić ▪ staję się bardzo przygnębiony/a 	
Strategia Skoncentrowana na Unikaniu (SSU)	Angażowanie się w czynności zastępcze (ACZ)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ idę się zabawić ▪ kupuję sobie coś ▪ idę coś zjeść na mieście ▪ idę spać
	Poszukiwanie kontaktów towarzyskich (PKT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ odwiedzam przyjaciela ▪ dzwonię do kolegi lub koleżanki

Źródło: M.Z. Norman, N.S. Endler, *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, John Wiley & Sons, 1996, s. 381–386.

Metodyka badań

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja strategii radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów pracujących w sektorze bankowym.

Do analizy stylu radzenia sobie ze stresem wśród menedżerów zastosowano metodykę Kwestionariusza radzenia sobie w sytuacjach stresowych (CISS)¹⁰. Kwestionariusz CISS składa się z 48 stwierdzeń dotyczących różnych zachowań, jakie ludzie mogą podejmować w sytuacjach stresowych. Badany określa na pięciostopniowej skali czę-

¹⁰ J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2013.

stotliwość, z jaką podejmuje dane działanie w sytuacjach trudnych, stresowych. Wyniki ujmowane są na trzech skalach¹¹:

- SSZ – strategia skoncentrowana na zadaniu,
- SSE – strategia skoncentrowana na emocjach,
- SSU – strategia skoncentrowana na unikaniu (może przyjmować dwie formy):
 - ACZ – angażowanie się w czynności zastępcze,
 - PKT – poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

Działania związane z określeniem pomiaru rzetelności, trafności oraz norm tym narzędziem były wykonane przez J. Strelau, A. Jaworowską, K. Wrześniewskiego i P. Szczepaniaka.

Rzetelność pomiaru strategii radzenia sobie ze stresem za pomocą kwestionariusza CISS wykazuje wysoką zgodność wewnętrzną poszczególnych skal (współczynniki w granicach 0,78–0,90) oraz zadowalającą stabilność (współczynniki korelacji między dwukrotnym badaniem w odstępie 2–3 tygodni w granicach 0,73–0,80)¹².

Trafność teoretyczną w kwestionariuszu CISS sprawdzano, poszukując zależności między strategiami radzenia sobie ze stresem a cechami osobowości, cechami temperamentu, lękiem, inteligencją, kompetencjami społecznymi i inteligencją emocjonalną. Analiza trafności kryterialnej obejmowała m.in. porównanie wyników w CISS różnych grup zawodowych i klinicznych¹³.

Zastosowano normy stenowe (1–10) dla osób z trzech grup wieku: 16a–24 lat, 25–54 lata i 55–79 lat. To ma zastosowanie do celów badawczych i praktycznych, na przykład jako narzędzie w badaniach kwalifikacyjnych na określone stanowiska pracy w pewnych zawodach (policjanci, strażacy, wojskowi, kierowcy) czy w badaniach osób ubiegających się o zezwolenie na posiadanie broni¹⁴.

Dla oszacowania reprezentatywnej grupy badawczej przyjęto, że zatrudnienie w sektorze bankowym wynosiło 165 431 osób (liczba zatrudnionych osób dotyczy III kwartału 2017 r.)¹⁵. Przyjęto szacunkową rozpiętość kierowania w skali 10:1, co pozwoliło oszacować wielkość badanej populacji w zbiorowości na poziomie 16 543 osób na stanowiskach kierowniczych.

Przy zachowaniu poziomu ufności 95% i 0,05% poziomu ufności wyników otrzymanych danych z kwestionariuszy ankietowych przyjęto, że należy zbadać 137 kierowników. Z uwagi na trudności związane ze zwrotnością wypełnionych kwestionariuszy oraz

¹¹ Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, CISS, <https://www.prac-test.com.pl/ciss-kwestionariusz-radzenia-sobie-w-sytuacjach-stresowych> (dostęp: 13.12.2018).

¹² *Ibidem*.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ W. Boczoń, *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – III kw. 2017*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iii-kw-2017-431559> (dostęp: 5.03.2018).

powszechnym oporem respondentów wobec prowadzonych badań naukowych postanowiono rozszerzyć grupę badanych menedżerów do 200 respondentów. W efekcie otrzymano 188 wypełnionych ankiet. Badanie kwestionariuszowe ze względu na pozwolenie wykonania badania obejmowało menedżerów sektora bankowego w regionie zachodniopomorskim, dolnośląskim oraz lubuskim. W związku z powyższym wszelkie interpretacje związane są z obszarem Polski zachodniej, ale statystycznie wyniki mogą być uogólnione na całą populację ogólnopolską z zastrzeżeniem, że dotyczą jedynie sektora bankowego.

Analiza wyników badań własnych

Wyniki przeprowadzonych badań przeanalizowano i poddano kolejno interpretacji w następujący sposób:

- 1) charakterystyka badanych osób ze względu na płeć, wykształcenie, liczbę podległych pracowników oraz wielkość organizacji, w której pracują respondenci,
- 2) analiza statystyczna materiału empirycznego. Przedstawione zostaną wyniki używane przez badaną grupę menedżerów w Kwestionariuszu radzenia sobie w sytuacjach stresowych CISS.

Badania były przeprowadzone od czerwca do października 2018 r. Zostały nimi objęte osoby pracujące w sektorze bankowym na stanowiskach kierowniczych w różnych bankach w Polsce (Alior, PKO SA, PKO BP, Millenium, Nest Bank, GBS Bank, BNP Paribas i in., chcące zachować anonimowość), które wyraziły chęć uczestnictwa w badaniu. Wszyscy respondenci spełniali kryterium realizacji funkcji menedżerskiej w aspekcie bezpośredniego kierowania podległymi pracownikami.

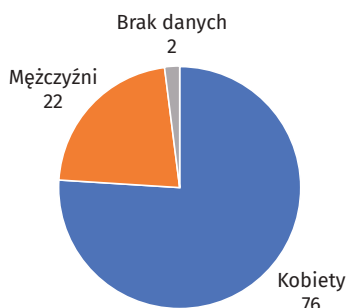
W badaniu brali udział zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Zdarzało się jednak, że respondenci w kilku przypadkach nie podawali swojej płci. Strukturę wyników obrazuje rysunek 4.7.2.

W badaniu zdecydowanie dominują kobiety (76,7%). Zauważa się podobieństwo w strukturze prób w segmencie bankowości w ujęciu makroekonomicznym i globalnym w badaniach przedstawionych przez E. Garcia-Meca i współpracowników¹⁶. Podobnie kształtuje się struktura wykształcenia, zgodna z ogólnymi trendami dotyczącymi wykształcenia w badanym sektorze. Strukturę wykształcenia wśród badanych respondentów prezentuje rysunek 4.7.3.

¹⁶ E. Garcia-Meca et al., *Board Diversity and its Effects on Bank Performance: An International Analysis*, "Journal of Banking & Finance" 2015, vol. 53, no. 1.

Rysunek 4.7.2.

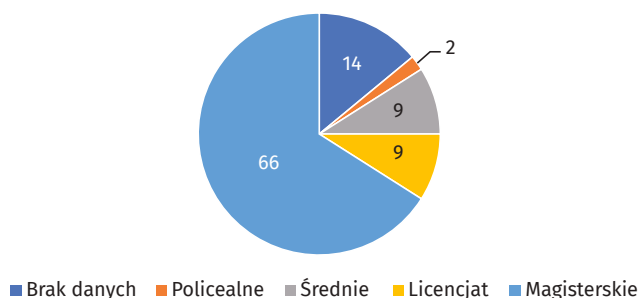
Struktura płci badanych respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 4.7.3.

Struktura wykształcenia respondentów (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

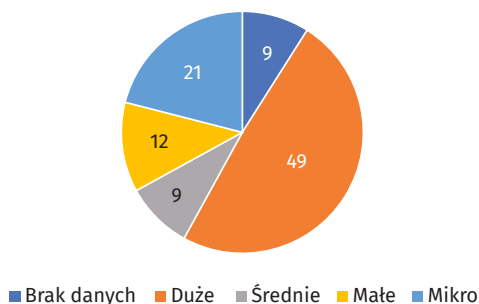
Wśród badanych respondentów dominuje wykształcenie wyższe magisterskie (66%), kolejno licencjat (10%), średnie (8%) i policealne (2%). Co warto zaznaczyć, wśród badanych była istotna liczba osób, które, z niewiadomych powodów, nie podały swojego wykształcenia (14%). Ze względu na to, że liczba osób mających określone wykształcenie nie jest zbliżona w poszczególnych szkołach (policealne, średnie, licencjat, magisterskie), w dalszych badaniach Autorka nie będzie różnicować wyników badań ze względu na strukturę wykształcenia respondentów.

Liczbę menedżerów w poszczególnych rodzajach organizacji przedstawia rysunek 4.7.4. Wielkość organizacji została podzielona według skali:

- mikro (< 10 pracowników),
- małe (10–49 pracowników),
- średnie (50–250 pracowników),
- duże (> 250 pracowników).

Rysunek 4.7.4.

Struktura menedżerów w poszczególnych rodzajach organizacji (w %)



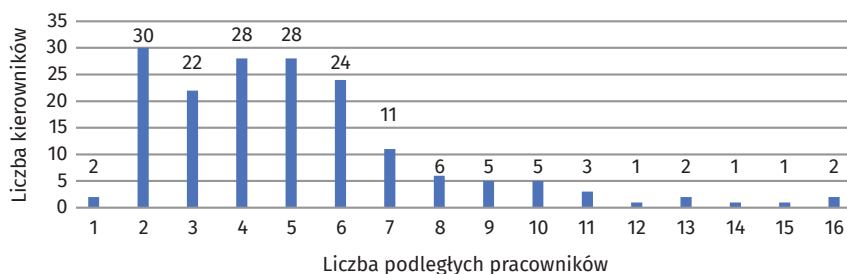
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Dominują organizacje duże (49%). Jest to spowodowane strukturą sektora bankowego, w którym większość placówek funkcjonuje w strukturze oddziałowej. Pojawiają się również na rynku placówki prywatne, które funkcjonują w formie agencji czy placówek franczyzowych – i tak odpowiednio organizacje w skali mikro to 21% oraz małe – 12%. Ze względu na nieproporcjonalną liczbę osób pracujących w poszczególnych przedsiębiorstwach (duże, średnie, małe, mikro) w dalszych badaniach Autorka nie będzie różnicować wyników badań ze względu na wielkość organizacji, w których pracują menedżerowie.

W przeprowadzonym badaniu zweryfikowano liczbę pracowników, którymi kierują badani menedżerowie (rysunek 4.7.5).

Rysunek 4.7.5.

Liczba podległych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej badanych menedżerów kieruje od dwóch do sześciu pracownikami, 30 z nich ma podległych po dwóch podwładnych, po 28 menedżerów kieruje czterema i pięcioma pracownikami, 22 kierownikom podlegają po trzy osoby. W badanej popu-

lacji menedżerom podlega od jednego do 17 pracowników, 17 menedżerów nie podało liczby podległych pracowników.

Zgodnie z metodyką CISS dokonano klasyfikacji badanych respondentów według struktury wiekowej zawartej w Kwestionariuszu na młodych dorosłych (18–24 lata), dorosłych (25–54 lata) oraz osoby starsze (55–79 lat). Strukturę przedstawia tabela 4.7.2.

Tabela 4.7.2.

Struktura próby i struktura populacji respondentów w podziale na płeć

Płeć	Wiek					
	18–24 lata		25–54 lata		55–79 lat	
	N	%	N	%	N	%
Mężczyźni	3	20	39	25	0	0
Kobiety	12	80	118	75	12	100
Ogółem	15	100	157	100	12	100

N – liczba badanych osób. Brak danych dla czterech osób

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozkład badanej próby, przy uwzględnieniu wieku i płci respondentów, jest podobny w strukturze prób do procentowego rozkładu wszystkich osób pracujących na stanowiskach kierowniczych w sektorze bankowym, według danych przedstawionych przez E. Garcia-Meca i współpracowników¹⁷. Tabela 4.7.3 przedstawia interpretację testu CISS.

Tabela 4.7.3.

Interpretacja wyników CISS

Poziom stylu	SSZ	SSE	SSU	ACZ	PKT
Bardzo niski	16–38	16–24	16–27	8	5–09
Niski	39–48	25–35	28–34	9–13	10–12
Średni	49–61	36–51	35–47	14–21	13–18
Dość wysoki	62–65	52–55	48–52	22–24	19–20
Wysoki	66–74	56–64	53–61	25–30	21–23
Bardzo wysoki	75–80	65–80	62–80	31–40	24–25

Źródło: J. Strelau, A. Jaworowska, K. Wrześniewski, P. Szczepaniak, *Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 2013, s. 79.

W tabeli 4.7.4 przedstawiono strukturę respondentów ze względu na wyniki uzyskane w trzech wybranych strategiach radzenia sobie ze stresem (SSZ, SSE, SSU).

¹⁷ E. Garcia-Meca *et. al.*, *op.cit.*

Tabela 4.7.4.

Liczba menedżerów według skali CISS

Poziom stylu	SSZ		SSE		SSU	
	N	%	N	%	N	%
Bardzo niski	2	1	19	10	7	4
Niski	14	8	41	22	25	13
Średni	81	43	106	56	77	41
Dość wysoki	25	13	11	6	34	18
Wysoki	54	29	9	5	41	22
Bardzo wysoki	12	6	2	1	4	2
Liczba ogółem	188	100	188	100	188	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

We wszystkich trzech stylach obserwuje się największą liczbę menedżerów charakteryzujących się średnim poziomem stylu. Niemniej w przypadku strategii SSZ i SSU liczba kierowników z wysokim poziomem jest znacznie większa niż w przypadku strategii SSE. Natomiast większa jest liczba osób charakteryzujących się niskim i bardzo niskim poziomem strategii SSE.

W tabeli 4.7.5 i 4.7.6 podano wyniki w skalach CISS uzyskane przez osoby z poszczególnych grup wiekowych, wykorzystując parametry statystyczne takie jak średnia arytmetyczna (M) i odchylenie standardowe (SD).

Tabela 4.7.5.

Wyniki CISS osób z poszczególnych grup wiekowych

Skale CISS	Parametry statystyczne	18–24 lata N = 15	25–54 lata N = 157	55–79 lat N = 12
Styl skoncentrowany na zadaniu Min/Max 16/80	M	62,813	61,041	61,267
	SD	7,3776	9,5339	9,7868
Styl skoncentrowany na emocjach Min/Max 16/80	M	42,875	39,171	37,933
	SD	6,8981	10,640	7,4973
Styl skoncentrowany na unikaniu Min/Max 16/80	M	51,188	44,699	42,133
	SD	10,271	10,204	9,4858
Angażowanie się w czynności zastępcze Min/Max 8/40	M	21,688	19,096	17,400
	SD	5,4738	6,4277	5,1381
Poszukiwanie kontaktów towarzyskich Min/Max 5/25	M	20,000	17,123	16,400
	SD	4,7469	4,1438	3,2470

Brak danych dla 4 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Średnie wyniki pokazują, że wszystkie trzy strategie radzenia sobie ze stresem klarują się na średnim poziomie. Wiek nieco różnicuje wyniki w skali SSZ oraz SSU, a w konsekwencji dwóch jej składowych (ACZ i PKT). Poziom strategii radzenia sobie ze stresem SSZ i SSU w grupie wiekowej 18–24 jest dość wysoki. Test porównań parami wykazał przeciętne zróżnicowanie, co oznacza, że niezależnie od wieku respondenci charakteryzujący się strategią skoncentrowaną na unikaniu zarówno angażują się w czynności zastępcze, jak i poszukują kontaktów towarzyskich. Niemniej ze względu na dużą rozbieżność liczbową zarówno ze względu na przedziały wiekowe, jak i wykształcenie, nie jest możliwe obliczenie między innymi t Studenta. Dlatego badana populacja będzie traktowana jako całość zgodnie ze wskazówkami CISS bez podziału na grupy wiekowe i wykształcenie, co przedstawia tabela 4.7.6.

Tabela 4.7.6.

Wyniki CISS w zestawieniu ogólnym

Skale CISS	Parametry statystyczne	Wartości
Styl skoncentrowany na zadaniu Min/Max 16/80	M	60,936
	SD	9,37
Styl skoncentrowany na emocjach Min/Max 16/80	M	39,535
	SD	10,251
Styl skoncentrowany na unikaniu Min/Max 16/80	M	44,995
	SD	10,249
Angażowanie się w czynności zastępcze Min/Max 8/40	M	19,235
	SD	6,2698
Poszukiwanie kontaktów towarzyskich Min/Max 5/25	M	17,219
	SD	4,1192

Brak danych dla 4 osób.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Porównanie wyników uzyskanych w poszczególnych skalach przez każdego menedżera pozwala na określenie jego dominującej strategii radzenia sobie ze stresem. O dominacji mówimy wówczas, gdy wynik uzyskany w danej strategii jest istotnie wyższy od wyników w dwóch pozostałych strategiach. Analiza intraindywidualna wyników pozwala także na wyodrębnienie osób, które w takim samym stopniu przejawiają wszystkie trzy strategie (brak jest istotnych różnic pomiędzy wynikami w poszczególnych strategiach) oraz osób, u których nie można określić dominującej strategii, ponieważ wyniki w poszczególnych skalach nie różnią się istotnie między sobą. Dane dotyczące stylów prezentuje tabela 4.7.7.

Tabela 4.7.7.
Rozkład dominacji stylów radzenia sobie ze stresem

Próba	Dominujący jeden styl	Dwa style na porównywalnym poziomie	Trzy style na takim samym poziomie
Liczba menedżerów	75	73	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.7.7 pokazuje dość wysoką elastyczność w stosowanych strategiach radzenia sobie ze stresem w badanej grupie respondentów. Spośród badanych menedżerów 60% nie ma jednej dominującej strategii radzenia sobie ze stresem, z czego 39% respondentów charakteryzuje się dwiema strategiami radzenia sobie ze stresem na porównywalnym poziomie, natomiast 21% kierowników wszystkie trzy strategie ma na takim samym poziomie. Jedną dominującą strategię posiada 40% osób. Szczegółowa analiza danych pokazuje jednak, że często osoby posiadające strategię dominującą mają ją na bardzo wysokim poziomie, pozostałe na dość wysokim. Strategią radzenia sobie ze stresem skoncentrowaną na zadaniu charakteryzuje się 25% respondentów, 13% badanych osób ma strategię radzenia sobie ze stresem skoncentrowaną na unikaniu, jednak należy podkreślić, że strategia ta znajduje się na średnim poziomie, oraz 2% respondentów posługuje się strategią skoncentrowaną na emocjach.

Podsumowanie

Menedżerowie pracujący w sektorze bankowym z uwagi na specyfikę swojej pracy, w której występuje znaczna odpowiedzialność decyzyjna, presja czasu i specyficzny system organizacji pracy, należą do osób funkcjonujących w stałych warunkach stresogennych, co może z czasem być przyczyną spadku ich skuteczności kierowania ludźmi i problemów zdrowotnych. Niestety istnieje niewielka liczba badań na temat stresu w miejscu pracy wśród menedżerów banku. Najwięcej badań dotyczy pracowników służby zdrowia, w tym pielęgniarek, lekarzy i pracowników ratownictwa medycznego, ponadto strażaków, pilotów, policjantów czy nauczycieli, ale nadal brakuje badań kadry menedżerskiej w sektorze bankowym.

W badanym sektorze bankowym 60% menedżerów nie ma jednej dominującej strategii radzenia sobie ze stresem, 25% badanych osób charakteryzuje się strategią radzenia sobie ze stresem skoncentrowaną na zadaniu, 13% posługuje się strategią skoncentrowaną na unikaniu, jednak należy podkreślić, że poziom tego stylu jest średni, oraz 2% respondentów posiada strategię skoncentrowaną na emocjach.

Badania pokazują elastyczność stosowanych stylów radzenia sobie ze stresem. Być może specyfika badanego sektora, jego wysoka stresogenność wymagają dostosowania przez menedżerów odpowiedniego stylu radzenia sobie ze stresem, aby sprostać trudnym warunkom pracy.

W czasie przeprowadzonych badań empirycznych wystąpiło kilka problemów, które z punktu widzenia nauki oraz jej służebnej roli wobec praktyki powinny się stać przedmiotem kolejnych badań empirycznych. Zasygnalizowane problemy można sformułować w punktach dotyczących propozycji dalszych badań:

1. Wskazane jest przeprowadzenie badania, które odpowiedziałyby na następujące pytanie: Jakie mogłyby być podstawowe zmiany stosowanych stylów radzenia sobie ze stresem, jeżeli menedżerowie mieliby świadomość implikacji elastyczności ich stosowania na skuteczność ich pracy? Pożądane byłoby zbadanie świadomości wpływu elastyczności w doborze stylu radzenia sobie ze stresem na skuteczność pracy menedżerów.
2. Menedżerowie sektora bankowego należą do grupy jednych z najbardziej zestresowanych. Należałoby w większym stopniu przyjrzeć się zjawisku, jakim jest stres w miejscu pracy, i przede wszystkim podjąć restrykcyjne zmiany mające na celu zmniejszenie tego zjawiska.

Bibliografia

- Boczoń W., *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – III kw. 2017*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iii-kw-2017-431559>
- Boczoń W., *Raport PRNews.pl: Zatrudnienie w sektorze bankowym – IV kw. 2018*, <https://prnews.pl/raport-prnews-pl-zatrudnienie-sektorze-bankowym-iv-kw-2018-441959>
- Gulewicz M.M., *Kształtowanie równowagi praca–życie pozazawodowe w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu sektora bankowego*, praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2019.
- Kasiewicz S., Kurkliński L., *Wyzwania rynkowe, regulacyjne i technologiczne w kontekście przemian kulturowych w polskiej bankowości*, w: *Banki w nowym otoczeniu społecznym, gospodarczym i technologicznym*, E. Miklaszewska (red.), Poltext, Warszawa 2019.
- Kisiel M., „Zwijająca się branża”? Podsumowujemy badanie bankowców, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-sie-pracuje-w-bankach-Edycja-IV-2019-r-Raport-Bankier-pl-7711513.html>
- KNF, *Liczba zatrudnionych w sektorze bankowym na koniec roku 2006–2018*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Banki-sie-kurcza-zatrudnienie-nizsze-niz-przed-dekada-7677440.html>
- Norman M.Z., Endler N.S., *Handbook of Coping: Theory, Research, Applications*, John Wiley & Sons, 1996.
- Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, CISS, <https://www.pracetest.com.pl/ciss-kwestionariusz-radzenia-sobie-w-sytuacjach-stresowych>

- Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P., *CISS, Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013.
- Warchoń M., Bujara A., *Stresogenność w pracy i skutki społeczne stresu występującego wśród pracowników zatrudnionych w sektorze bankowym*, CIOP-PIB, 2014.

Spis rysunków

Rysunek 2.1.1. Branże badanych przedsiębiorstw	126
Rysunek 2.1.2. Wyzwania dla przełożonych względem uczenia i rozwoju pracowników	127
Rysunek 2.1.3. Grupy pracownicze objęte uczeniem i rozwojem pracowników w organizacji ..	128
Rysunek 2.1.4. Grupy pracownicze najczęściej objęte uczeniem i rozwojem pracowników	128
Rysunek 2.1.5. Główne cele uczenia i rozwoju pracowników w organizacji	129
Rysunek 2.1.6. Trzy kluczowe rezultaty dotyczące uczenia i rozwoju pracowników w organizacji	129
Rysunek 2.1.7. Ocena skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje	130
Rysunek 2.1.8. Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje ...	131
Rysunek 2.1.9. Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za bardzo skuteczne	131
Rysunek 2.1.10. Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za wystarczająco skuteczne	132
Rysunek 2.1.11. Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za średnio skuteczne	132
Rysunek 2.1.12. Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za słabo skuteczne	133
Rysunek 2.1.13. Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za nieskuteczne	134
Rysunek 2.4.1. Model badawczy	166
Rysunek 2.5.1. Kapitał ludzki, subindeks indeksu gospodarki cyfrowej i społeczeństwa cyfrowego, DESI 2019	180
Rysunek 2.8.1. Ocena istotności wiedzy biznesowej	224
Rysunek 2.8.2. Ocena istotności umiejętności zarządzania strategicznie	225
Rysunek 2.8.3. Ocena istotności odpowiedzialności, rzetelności i wiarygodności	226
Rysunek 2.8.4. Ocena istotności umiejętności z zakresu ZZL	226
Rysunek 2.8.5. Ocena istotności umiejętności korzystania z systemu informacji personalnej	227
Rysunek 2.8.6. Ocena istotności znajomości języków obcych	227
Rysunek 2.9.1. Ideogram marki osobistej	235
Rysunek 2.9.2. Wielkość organizacji, w których pracowali respondenci	241
Rysunek 2.9.3. Liczba narzędzi wykorzystywanych do komunikowania marki osobistej	243

Rysunek 2.9.4. Różnice pomiędzy marką obecnego a pożądanego pracodawcy	245
Rysunek 3.2.1. Hipotetyczny model badanych zależności	279
Rysunek 3.3.1. Model zależności pomiędzy opisywanymi grupami a poczuciem sensu pracy pracownika	298
Rysunek 3.9.1. Hipotetyczny model badanych zależności między zaangażowaniem i czynnikami oceny wynagrodzenia	398
Rysunek 4.1.1. Moment wycofania się z procesu rekrutacji lub rezygnacji z oferty, podjętej pracy	445
Rysunek 4.3.1. Średnie wartości poziomu nieetycznego zachowania proorganizacyjnego w grupie kobiet i w grupie mężczyzn	477
Rysunek 4.4.1. Model równań strukturalnych – Wpływ destrukcyjnego stylu przywództwa, przejmowania inicjatywy przez przełożonych na satysfakcję pracowników	494
Rysunek 4.4.2. Analiza simple slope – Destrukcyjne przywództwo, satysfakcja z pracy i przejmowanie inicjatywy przez przełożonych	495
Rysunek 4.5.1. Dendrogram otrzymany w hierarchicznej analizie skupień dotyczących zachowań anomijnych	507
Rysunek 4.5.2. Dendrogram otrzymany w hierarchicznej analizie skupień dotyczących usprawiedliwień zachowań anomijnych	509
Rysunek 4.6.1. Procentowy udział przedsiębiorstw w kontekście analiz czynników ryzyka psychospołecznego, natężenia i konsekwencji ekonomicznych stresu	525
Rysunek 4.6.2. Procentowy udział przedsiębiorstw w zależności od liczby interwencji	527
Rysunek 4.6.3. Rozkład odpowiedzi dotyczących oceny poziomu wsparcia interwencji antystresowej ze strony zarządu	527
Rysunek 4.6.4. Rozkład odpowiedzi dotyczących powodów braku działań interwencyjnych	528
Rysunek 4.7.1. Poziom zatrudnienia w bankowości w latach 2006–2018	535
Rysunek 4.7.2. Struktura płci badanych respondentów	541
Rysunek 4.7.3. Struktura wykształcenia respondentów	541
Rysunek 4.7.4. Struktura menedżerów w poszczególnych rodzajach organizacji	542
Rysunek 4.7.5. Liczba podległych pracowników	542

Spis tabel

Tabela 1.1.1.	Wybrane dane dotyczące ludności Polski	25
Tabela 1.1.2.	Cudzoziemcy, którzy otrzymali zezwolenie na pracę w Polsce w wybranych latach	25
Tabela 1.2.1	Badanie wyników organizacji	37
Tabela 1.2.2.	Teoretyczne postrzeganie różnorodności pod względem wyników	38
Tabela 1.3.1.	Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od płci (oceniano poziom nierówności w skali 1–5, gdzie 1 oznacza – nigdy nie doznałam/em nierówności, 5 – doznałam/em bardzo wielu nierówności)	53
Tabela 1.3.2.	Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od wieku*	54
Tabela 1.3.3.	Rozkład odpowiedzi na pytanie „Czy doznałeś/aś ostatnio jakichś przejawów nierówności ze względu na płeć w pracy?” w zależności od zajmowanego stanowiska*	54
Tabela 1.4.1.	Charakterystyka respondentów i reprezentowanych przez nich podmiotów	68
Tabela 1.4.2.	Statystyki opisowe i zależności między miernikami syntetycznymi	71
Tabela 1.4.3.	Wpływ zakresu stosowania praktyk <i>green HR</i> na wyniki środowiskowe badanych przedsiębiorstw	72
Tabela 1.5.1.	Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów	84
Tabela 1.5.2.	Zakres stosowania praktyk <i>green HR</i> w analizowanych przedsiębiorstwach	85
Tabela 1.5.3.	Współzależności zakresu wykorzystania praktyk <i>green HR</i> oraz charakterystyk badanych przedsiębiorstw	88
Tabela 1.6.1.	Cele określone na lata 2020–2030 w Strategii zrównoważonego rozwoju	96
Tabela 1.6.2.	Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy słyszałeś/słyszałaś o SZR?	99
Tabela 1.6.3.	Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jaka organizacja opracowuje i zatwierdza SZR w skali globalnej?	100
Tabela 1.6.4.	Rozkład odpowiedzi na pytanie: Które z celów SZR promowane są w przedsiębiorstwie, w którym pracujesz?	101
Tabela 1.6.5.	Rozkład odpowiedzi na pytanie: Czy działasz jako wolontariusz/ka?	102
Tabela 1.6.6.	Rozkład odpowiedzi na pytanie: Jeżeli działasz jako wolontariusz/ka, to które cele SZR wspierasz?	103
Tabela 2.2.1.	Podstawowe informacje o etapach badań empirycznych	143
Tabela 2.2.2.	Charakterystyki próby	143
Tabela 2.2.3.	Stosunek do dzielenia się wiedzą wśród studentów	144

Tabela 2.2.4. Źródła wiedzy preferowane przez studentów dla zadań związanych z nauką	145
Tabela 2.2.5. Rodzaje udostępnianych informacji i sposoby dzielenia się wiedzą z innymi studentami	146
Tabela 2.2.6. Preferowane formy dzielenia się wiedzą w gronie studentów	147
Tabela 2.2.7. Rozwiązania z zakresu ICT wspierające dzielenie się wiedzą wśród studentów ...	148
Tabela 2.3.1. Zidentyfikowane kategorie ryzyka i propozycje ich eliminacji	157
Tabela 2.6.1. Wysoko efektywnościowy model coachingu zespołowego	197
Tabela 2.9. 1. Charakterystyka grupy badawczej	240
Tabela 2.9.2. Statystyki opisowe – grupa badawcza II	241
Tabela 2.9.3. Mocne i słabe strony marki osobistej	243
Tabela 2.9.4. Asocjacje marki pracownika wiedzy z wybranymi parametrami	245
Tabela 3.1.1. Wartości współczynnika skal alfa Cronbacha	271
Tabela 3.1.2. Wyniki badań pilotażowych na tle innych badań	272
Tabela 3.2.1. Wartości współczynników korelacji dla badanych zmiennych	286
Tabela 3.2.2. Wyniki analizy regresji	287
Tabela 3.3.1. Systematyka grup mogących wpływać na poczucie sensu pracy	297
Tabela 3.3.2. Średnie wskaźnika Psychological Meaningfulness w badanych grupach (n = 314)	304
Tabela 3.3.3. Wpływ badanych zmiennych na wskaźnik sensu pracy (n = 314)	305
Tabela 3.4.1. Wyniki drugiej z analiz czynnikowych na 24 itemach	318
Tabela 3.4.2. Wartości psychometryczne wyróżnionych czynników jako skal do pomiaru: dumy i wstydu w pracy, niechęci do chwalenia się swoją pracą oraz skłonnością do jej porzucenia (n = 106)	319
Tabela 3.4.3. Związki korelacyjne (r – Pearsona) między wyróżnionymi czynnikami jako skalami oraz odczuciami lękowymi, radości, przygnębienia, złości związanymi z pracą i czterema rodzajami afektu	319
Tabela 3.5.1. Charakterystyka poziomów świadomości (systemów wartości) w Spiral Dynamic	328
Tabela 3.5.2. Statystyki opisowe dla poziomów świadomości	330
Tabela 3.5.3. Wyniki testu normalności Kołomogorova-Smirnova dla poszczególnych poziomów świadomości	331
Tabela 3.5.4. Różnice w wyborze systemów wartości w poszczególnych pokoleniach	331
Tabela 3.6.1. Motywy wyboru miejsca odbywania stażu podyplomowego	350
Tabela 3.6.2. Spotkanie z koordynatorem stażu	351
Tabela 3.6.3. Sposób wprowadzania lekarzy stażystów do zespołu	352
Tabela 3.6.4. Współpraca (relacja) opiekun–stażysta	353
Tabela 3.6.5. Czy rozpoczynając staż na tym oddziale został/-a Pan/Pani zapoznany/-a z zakresem obowiązków lekarza stażysty?	353
Tabela 3.6.6. Jak ocenia Pan/Pani swoje obowiązki na tym oddziale?	354

Tabela 3.6.7. Jak ocenia Pan/Pani swoje obowiązki na tym oddziale?	355
Tabela 3.6.8. Powody zmiany planów zawodowych po odbyciu stażu podyplomowego	357
Tabela 3.7.1. Zestawienie hipotez i efektów ich weryfikacji	376
Tabela 3.8.1. Etapy cyklu życia zawodowego pracownika	385
Tabela 3.9.1. Struktura próby badawczej	397
Tabela 3.9.2. Odpowiedzi na pytania diagnozujące zaangażowanie pracowników	400
Tabela 3.9.3. Wyniki analizy regresji	401
Tabela 3.11.1. Interesy pracownicze rozpoznane w praktyce gospodarczej	428
Tabela 3.11.2. Sposób motywowania personelu do respektowania wymogów bezpiecznych warunków pracy, wskazywany przez respondentów jako najskuteczniejszy	431
Tabela 4.1.1. Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę. Przyczyny leżące po stronie otoczenia	446
Tabela 4.1.2. Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę zależne od organizacji / pracodawcy	446
Tabela 4.1.3. Powody rezygnacji z procesu ubiegania się o pracę zależne od kandydata / pracownika	447
Tabela 4.2.1. Przegląd wybranych badań nad konsekwencjami klimatu nieuprzejmości	458
Tabela 4.2.2. Charakterystyka cech klimatu nieuprzejmości w opiniach pracowników	462
Tabela 4.3.1. Rozkład częstości – wiek osób badanych	477
Tabela 4.4.1. Struktura próby badawczej	490
Tabela 4.4.2. Korelacje liniowe Pearsona pomiędzy przejmowaniem inicjatywy przez przełożonych, satysfakcją z pracy, przywództwem transformacyjnym oraz poziomem wykształcenia i doświadczenia respondentów	492
Tabela 4.5.1. Statystyki opisowe dla analizowanych zmiennych	505
Tabela 4.5.2. Zachowania anomijne	506
Tabela 4.5.3. Usprawiedliwienia zachowań anomijnych	507
Tabela 4.5.4. Średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie angażowały się w zachowania anomijne z wyodrębnionych skupień	510
Tabela 4.5.5. Średnie wartości wymiarów zaangażowania oraz średnie wartości satysfakcji z pracy w grupie osób, które usprawiedliwiały zachowania anomijne wg wyodrębnionych skupień i w grupie osób, które nie usprawiedliwiały zachowań anomijnych wg wyodrębnionych skupień	512
Tabela 4.6.1. Rozkład przedsiębiorstw z próby badawczej ze względu na wielkość (kryterium zatrudnienia)	524
Tabela 4.6.2. Rozkład przedsiębiorstw z próby badawczej ze względu na sektor działalności ..	524
Tabela 4.6.3. Charakterystyka organizacji dokonujących analiz czynników ryzyka psychospołecznego, natężenia i konsekwencji stresu oraz stosowanych przez nie narzędzi	525

Tabela 4.6.4. Liczba przedsiębiorstw wdrażających interwencje antystresowe w zależności od wielkości organizacji	526
Tabela 4.7.1. Strategie radzenia sobie ze stresem według N.S. Endlera i J.D.A. Parkera	538
Tabela 4.7.2. Struktura próby i struktura populacji respondentów w podziale na płeć	543
Tabela 4.7.3. Interpretacja wyników CISS	543
Tabela 4.7.4. Liczba menedżerów według skali CISS	544
Tabela 4.7.5. Wyniki CISS osób z poszczególnych grup wiekowych	544
Tabela 4.7.6. Wyniki CISS w zestawieniu ogólnym	545
Tabela 4.7.7. Rozkład dominacji stylów radzenia sobie ze stresem	546



„Recenzowana monografia Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania stanowi przykład wartościowego, koherentnego opracowania, poświęconego problematyce zarządzania kapitałem ludzkim prezentowanej w świetle różnych wymiarów tego zarządzania oraz z różnych perspektyw, m.in. perspektywy zrównoważonego rozwoju, zarządzania wiedzą, perspektywy psychospołecznej, perspektywy jego dysfunkcji. Jest to zagadnienie złożone, interesujące poznawczo, aktualne i ważne dla teorii i praktyki zarządzania. Jestem przekonany, że książka stanowi wartościowe opracowanie, przydatne dla teorii i praktyki zarządzania. Może ona być z powodzeniem dedykowana różnym kręgom Czytelników: menedżerom oraz pracownikom działów personalnych przedsiębiorstw, przedstawicielom władz samorządowych oraz administracji państwowej, doradcom zawodowym, pracownikom mediów, pracownikom naukowym i studentom oraz wszystkim innym zainteresowanym poruszaną w niej problematyką”.

Z recenzji prof. dr. hab. Czesława Zająca

OFICyna WYDAWNICZA SGH
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

ISBN: 978-83-8030-369-0



9 788380 303690 >