

**GRANICE
W ZARZĄDZANIU
KAPITAŁEM LUDZKIM**

redakcja naukowa

Piotr Wachowiak

Sławomir Winch

GRANICE W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM



OFICyna WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
WARSZAWA 2014

Recenzent

Szymon Cyfert

Redaktor

Zofia Surzycka-Mliczewska

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2014
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości
lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-900-5

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza

02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162

tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86

www.wydawnictwo.sgh.waw.pl

e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki

Monika Trypuz

Zdjęcie na okładce

Włodzimierz Gajda

Skład i łamanie

Gemma

Druk i oprawa

QUICK-DRUK s.c.

tel. 42 639 52 92

e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 50/IV/14

Spis treści

WPROWADZENIE	17
------------------------	----

CZĘŚĆ I. PRZEJŚCIA GRANICZNE POMIĘDZY ORGANIZACJĄ A OTOCZENIEM

Zdzisława Janowska

ROZDZIAŁ 1. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W WARUNKACH NIESTABILNEGO RYNKU PRACY	21
Wstęp	21
1.1. Istota uelastycznienia zatrudnienia	22
1.2. Elastyczne formy zatrudnienia w świetle standardów zarządzania zasobami ludzkimi	23
1.3. Pozyskiwanie pracowników w warunkach elastycznych form zatrudnienia	24
1.4. Elastyczne formy zatrudnienia a motywowanie pracowników	27
Zakończenie	29
Bibliografia	29

Dorota Jaźwińska, Magdalena K. Wyrwicka

ROZDZIAŁ 2. ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ A SYSTEM EMAS	31
Wstęp	31
2.1. Istota zrównoważonego rozwoju (ZR)	32
2.2. Geneza systemu ekzarządzania i audytu (EMAS)	33
2.3. Cele systemu EMAS i zrównoważonego rozwoju	34
2.4. Wskaźniki zrównoważonego rozwoju	36
2.5. System EMAS w kontekście ładu gospodarczego i środowiskowego	37
2.6. Granice zrównoważonego rozwoju	38
2.7. Wyniki badań funkcjonowania systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach	40
Zakończenie	41
Bibliografia	41

Anna Molter, Kazimierz Jaremczuk

ROZDZIAŁ 3. OGRANICZENIA W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA STOSUNKÓW WSPÓŁDZIAŁANIA	43
Wstęp	43
3.1. Orientacja na człowieka	43
3.2. Orientacja przyczynowa – podmiotowość pracownika	45
3.3. Współdziałanie jako najwyższa forma pracy zespołowej	46

Zakończenie	48
Bibliografia	48

Monika Kwiecińska

ROZDZIAŁ 4. SPOŁECZNE ZAANGAŻOWANIE PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO KONCEPCJA ZARZĄDZANIA	51
Wstęp	51
4.1. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa – definicje, poziomy, narzędzia	52
4.2. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako przedmiot zarządzania	55
4.3. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw	57
Zakończenie	58
Bibliografia	59

Adela Barabasz

ROZDZIAŁ 5. GRANICE ORGANIZACJI W UJĘCIU PSYCHOANALITYCZNYM	61
Wstęp	61
5.1. Granice w ujęciu psychologicznym	62
5.2. Granice psychiczne – rozumienie psychoanalityczne	64
5.3. Organizacja i jej granice	65
Zakończenie	68
Bibliografia	68

Janusz Czekaj, Bernard Ziębicki

ROZDZIAŁ 6. WSPÓLRZĄDZENIE JAKO NOWY PARADYGMAT ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO	71
Wstęp	71
6.1. Geneza i istota współrzędzenia w sektorze publicznym	72
6.2. Partycypacja obywatelska jako podstawowa forma współrzędzenia publicznego	75
6.3. Poziom stosowania współrzędzenia w praktyce	77
Zakończenie	80
Bibliografia	81

Krystyna Kubik

ROZDZIAŁ 7. WYBRANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ WIELOKULTUROWĄ – NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO	85
Wstęp	85
7.1. Wielokulturowość organizacji	85
7.2. Wielokulturowość w województwie podlaskim	86
7.3. Problemy zarządzania organizacją wielokulturową	89

Zakończenie	92
Bibliografia	93

Aldona Frączkiewicz-Wronka, Agata Austen

ROZDZIAŁ 8. KULTUROWE ASPEKTY FUNKCJONOWANIA PARTNERSTW PUBLICZNO-SPOŁECZNYCH	95
Wstęp	95
8.1. Motywacja do świadczenia usług publicznych i orientacja na współpracę	96
8.2. Kultura organizacyjna partnerów	99
8.3. Kultura organizacyjna partnerstwa	100
Zakończenie	103
Bibliografia	104

CZĘŚĆ II. PRZEJŚCIA GRANICZNE POMIĘDZY LUDŹMI A ORGANIZACJĄ

Elżbieta Urbanowska-Sojkin

ROZDZIAŁ 9. SPOŁECZNE GRANICE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM	109
Wstęp	109
9.1. Zrównoważone zarządzanie czynnikiem ludzkim	110
9.2. Antecedencja skuteczności zarządzania ludźmi	113
9.3. Skuteczność zarządzania ludźmi i sprawność strategiczna przedsiębiorstwa	115
Zakończenie	120
Bibliografia	121

Hubert Witczak

ROZDZIAŁ 10. EKSPLORACJA TOŻSAMOŚCI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI I STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	123
Wstęp	123
10.1. Koncepcja J. Storeya	123
10.2. Koncepcja D. Guesta	125
10.3. ZZL i SZL jako instrumenty strategii globalnej	127
10.4. Model D.E. Bowena i Ch. Ostroff	130
Zakończenie	131
Bibliografia	132

Michał Igielski

ROZDZIAŁ 11. IDENTYFIKACJA I ROLA PRACOWNIKÓW WIEDZY W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH	133
Wstęp	133
11.1. Działania proinnowacyjne podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa	134

11.2. Definicje procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach . . .	135
11.3. Inwestycje w kadry jako kolejna forma działań innowacyjnych	136
11.4. Identyfikacja pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie	137
11.5. Rola pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie	139
Zakończenie	141
Bibliografia	141

Zdzisław Jasiński

ROZDZIAŁ 12. ROLA ZESPOŁÓW WIRTUALNYCH W DZIAŁALNOŚCI FIRM	
FIRM	143
Wstęp	143
12.1. Pracownik oraz pracodawca w warunkach telepracy	144
12.2. Cechy oraz mechanizm tworzenia zespołów wirtualnych	145
12.3. Korzyści płynące z usług zespołów wirtualnych	146
Zakończenie	147
Bibliografia	147

Joanna Cewińska

ROZDZIAŁ 13. TECHNOLOGIE INFORMATYCZNE I INTERNET W ZARZĄDANIU ZASOBAMI LUDZKIMI – MOŻLIWOŚCI I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA	
I OGRANICZENIA WYKORZYSTANIA	149
Wstęp	149
13.1. Wykorzystanie technologii informatycznych i internetu w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi	150
13.2. Korzyści wykorzystania technologii informatycznych i internetu w zarządzaniu zasobami ludzkimi	153
13.3. Ograniczenia wykorzystania technologii informatycznych i internetu . . .	154
Zakończenie	156
Bibliografia	157

Maciej Szczepańczyk

ROZDZIAŁ 14. SPOŁECZNY POTENCJAŁ INNOWACJI TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNYCH	
TECHNICZNO-TECHNOLOGICZNYCH	159
Wstęp	159
14.1. Pojęcie innowacji we współczesnej gospodarce	160
14.2. Istota innowacji społecznych	162
14.3. Społeczny wymiar innowacyjnych projektów techniczno-technologicznych	164
Zakończenie	170
Bibliografia	171

Aldona Glińska-Neweś, Rafał Haffer

ROZDZIAŁ 15. POZYTYWNE ZARZĄDZANIE JAKO NOWA PERSPEKTYWA ORGANIZACJI	173
Wstęp	173
15.1. Geneza teorii pozytywnego zarządzania	174
15.2. Pozytywny Potencjał Organizacji w świetle badań empirycznych	176
Zakończenie	180
Bibliografia	181

Robert Karaszewski, Andrzej Lis

ROZDZIAŁ 16. WEWNĄTRZORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA ROZWOJU KLUCZOWYCH OBSZARÓW POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI	183
Wstęp	183
16.1. Zasoby materialne	184
16.2. Strategia przedsiębiorstwa	186
16.3. Struktura organizacyjna	187
16.4. Komunikacja wewnętrzna	188
16.5. Skłonność do innowacji	188
16.6. Kontrola	189
16.7. Zarządzanie zasobami ludzkimi	190
16.8. Władza i demokratyzacja zarządzania	192
16.9. Integracja i identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem	194
16.10. Przywództwo	195
Zakończenie	196
Bibliografia	197

Katarzyna Boczkowska

ROZDZIAŁ 17. ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM I HIGIENĄ PRACY W WYMIARZE EKONOMICZNYM	199
Wstęp	199
17.1. Ekonomiczne aspekty bhp – koszty i korzyści	200
17.2. Koszty bhp w ujęciu prawnym i systemowym	202
17.3. Zarządzanie bhp w praktyce	203
Zakończenie	207
Bibliografia	207

Konrad Niziołek

ROZDZIAŁ 18. OCENA KAPITAŁU LUDZKIEGO W MODELU KAPITAŁU WIEDZY BEZPIECZEŃSTWA PRACY	209
Wstęp	209

18.1. Struktura modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy menedżera . . .	210
18.2. Wielowymiarowa analiza kapitału ludzkiego	211
18.3. Kapitał ludzki	213
18.4. Kapitał menedżera	213
18.5. Kapitał służb bhp	217
Zakończenie	219
Bibliografia	220

CZĘŚĆ III. PRZEJŚCIA GRANICZNE POMIĘDZY LUDŹMI

Katarzyna Grzesik

ROZDZIAŁ 19. OD ROZWOJU PRZYWÓDCÓW DO ROZWOJU PRZYWÓDZTWA, CZYLI OD ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO DO ROZWOJU KAPITAŁU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI	225
Wstęp	225
19.1. Ewolucja teorii przywództwa i jej wpływ na nabywanie zdolności przywódczych	226
19.2. Rozwój przywódców i rozwój przywództwa w organizacji	228
Zakończenie	232
Bibliografia	232

Monika Sulimowska-Formowicz, Beata Stępień

ROZDZIAŁ 20. SKŁADOWE I GRANICE ZARZĄDZANIA KOMPETENCJAMI RELACYJNYMI W ORGANIZACJI	235
Wstęp	235
20.1. Definicje kompetencji relacyjnej	235
20.2. Składowe kompetencji relacyjnej	238
20.3. W kierunku ustalenia granic zarządzania kompetencjami relacyjnymi . . .	243
Zakończenie	245
Bibliografia	245

Izabela Stańczyk

ROZDZIAŁ 21. PROBLEM ZARZĄDZANIA WIEKIEM I WIEDZĄ W ORGANIZACJI	249
Wstęp	249
21.1. Zarządzanie wiedzą	251
21.2. Zarządzanie wiekiem	253
21.3. Propozycje rozwiązań dotyczące zarządzania wiedzą i zarządzania wiekiem	255
21.4. Charakterystyka kobiet w wieku 50+	257
Zakończenie	258
Bibliografia	259

Katarzyna Krot, Dagmara Lewicka

ROZDZIAŁ 22. ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM – POMIĘDZY STABILNOŚCIĄ A ZMIENNOŚCIĄ ORGANIZACYJNĄ	261
Wstęp	261
22.1. Zmienność i stabilność organizacyjna	262
22.2. Znaczenie zaufania i jego rodzaje we współczesnych organizacjach	263
22.3. Zaufanie jako czynnik wpływający na funkcjonowanie organizacji – wyniki badania	264
Zakończenie	268
Bibliografia	269

Bartosz Jasiński

ROZDZIAŁ 23. KIERUNKI I GRANICE POSZERZANIA ZAKRESU FUNKCJI RAD NADZORCZYCH W SYSTEMIE WŁADZY SPÓŁKI KAPITAŁOWEJ	271
Wstęp	271
23.1. Prawne możliwości poszerzenia zakresu funkcji rad nadzorczych	273
23.2. Potencjalne możliwości poszerzenia zakresu funkcji rady nadzorczej	276
Zakończenie	280
Bibliografia	281

Ryszard Rutka, Małgorzata Czernska

ROZDZIAŁ 24. EWOLUCJA NASTAWIEŃ KADRY KIEROWNICZEJ W LATACH 1984–2013	285
Wstęp	285
24.1. Charakterystyka konfiguracji nastawień kierowniczych oparta na koncepcji W.J. Reddina	286
24.2. Profil nastawień kierowniczych – wyniki badań	290
24.3. Przyczyny zmiany struktury nastawień kierowniczych na przełomie I oraz II dekady XXI w.	292
Zakończenie	296
Bibliografia	296

Maria Aluchna, Anna Krejner-Nowicka

ROZDZIAŁ 25. UDZIAŁ KOBIET WE WŁADZACH POLSKICH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH – WSTĘPNE WYNIKI BADAŃ	299
Wstęp	299
25.1. Udział kobiet we władzach spółek giełdowych jako element zarządzania różnorodnością	300
25.2. Udział kobiet we władzach spółek	301
25.3. Udział kobiet we władzach spółek notowanych na GWP – wyniki badania	303
Zakończenie	308

Bibliografia	308
------------------------	-----

Sandra Misiak

ROZDZIAŁ 26. BARIERY ROZWOJU MAŁYCH FIRM PROWADZONYCH W POLSCE PRZEZ KOBIETY	311
Wstęp	311
26.1. Bariery rozwoju małych firm	312
26.2. Bariery rozwoju małych firm prowadzonych przez kobiety	313
26.3. Bariery rozwoju polskich małych firm prowadzonych przez kobiety – wyniki badań	315
Zakończenie	318
Bibliografia	319

Sławomir Winch

ROZDZIAŁ 27. GRANICE ZAUFANIA DO KIEROWNICTWA FIRMY – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH	321
Wstęp	321
27.1. Funkcje zaufania w przedsiębiorstwie	323
27.2. Cechy przedsiębiorstwa i pracowników jako granice zaufania do kadry kierowniczej	324
27.3. Kultura organizacyjna jako granica zaufania do kadry kierowniczej	327
27.4. Typ przedsiębiorstwa a granice zaufania do kierownictwa firmy	328
Zakończenie	331
Bibliografia	332

Marta Juchnowicz, Łukasz Skowron

ROZDZIAŁ 28. DETERMINANTY ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW W ŚWIETLE BADAŃ	333
Wstęp	333
28.1. Poziom zaangażowania w opinii pracowników	334
28.2. Determinanty zaangażowania w modelu relacji ścieżkowych	336
28.3. Zróźnicowanie czynników determinujących zaangażowanie pracowników w zależności od poziomu wiedzochłonności przedsiębiorstwa	340
Zakończenie	341
Bibliografia	341

Maria Wanda Kopertyńska, Krystyna Kmiotek

ROZDZIAŁ 29. GRANICE ZMIAN SYSTEMÓW MOTYWOWANIA OKREŚLONE OCZEKIWANIAM I PRACOWNIKÓW POKOLENIA Y	343
Wstęp	343
29.1. Różnice pokoleniowe w świetle literatury przedmiotu	344

29.2. Oczekiwania pokolenia Y w świetle badań własnych	345
29.3. Skłonność pracowników pokolenia Y do rezygnacji z pracy	348
29.4. Zakres zmian w systemach motywowania wyznaczony oczekiwaniami pokolenia Y (na podstawie badanych firm)	350
Zakończenie	352
Bibliografia	352

Agnieszka Pietras

ROZDZIAŁ 30. WYKORZYSTANIE TECHNIK COACHINGOWYCH W ZARZĄDZANIU ZESPOŁEM PROJEKTOWYM	353
Wstęp	353
30.1. Definicje coachingu	353
30.2. Umiejętności coacha	354
30.3. Coaching zespołowy	356
30.4. Model coachingu	357
30.5. Coaching w praktyce – wyniki badania	357
Zakończenie	360
Bibliografia	361

Piotr Wachowiak, Sylwester Gregorczyk, Bartosz Majewski

ROZDZIAŁ 31. KONFLIKTY W POLSKICH ORGANIZACJACH	363
Wstęp	363
31.1. Istota konfliktów w organizacji	364
31.2. Konflikty w polskich organizacjach w świetle badań	366
Zakończenie	373
Bibliografia	374

CZĘŚĆ IV. PRZEJŚCIA GRANICZNE W PRAKTYCE ORGANIZACJI

Zofia Mikołajczyk

ROZDZIAŁ 32. ETYCZNE ASPEKTY SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI W TWORZENIU I OCENIANIU OSIĄGNIĘĆ NAUKOWYCH KADRY AKADEMICKIEJ	377
Wstęp	377
32.1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (organizacji) – ujęcia definityjne	378
32.2. Nieetyczne zjawiska zachowań w środowisku akademickim	379
Zakończenie	385
Bibliografia	385

Justyna M. Bugaj

ROZDZIAŁ 33. CENTRUM DOSKONALENIA KOMPETENCJI NAUCZYCIELI AKADEMICKICH – PRZYKŁADY PRAKTYK NIEMIECKICH I POLSKICH	387
Wstęp	387
33.1. Kompetencje pracowników	388
33.2. Kompetencje dydaktyczne nauczyciela akademickiego	391
33.3. Centra doskonalenia kompetencji	392
Zakończenie	395
Bibliografia	396

Adam Wykowski

ROZDZIAŁ 34. ZARZĄDZANIE Z PASJĄ, CZYLI CHAOS TWÓRCZY – NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ W ŁOMŻY	399
Wstęp	399
34.1. Czynniki determinujące zarządzanie z pasją	400
Zakończenie	403
Bibliografia	404

Gabriela Roszyk-Kowalska

ROZDZIAŁ 35. PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ SKŁADOWĄ KOMPETENCJI OSÓB PROWADZĄCYCH DZIAŁAÑOŚĆ – NA PRZYKŁADZIE ORGANIZACJI Z BRANŻY HIGH-TECH	405
Wstęp	405
35.1. Istota kompetencji	406
35.2. Przedsiębiorczość jako składowa kompetencji	407
35.3. Charakterystyka branży wysokich technologii	410
35.4. Ocena zdolności przedsiębiorczych osób prowadzących działalność gospodarczą w branży high-tech w województwie wielkopolskim	411
Zakończenie	414
Bibliografia	414

Magdalena M. Stuss

ROZDZIAŁ 36. MIĘDZYNARODOWE ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI – ANALIZA POJĘCIOWA I STUDIUM PRZYPADKU	417
Wstęp	417
36.1. Przedsiębiorstwo międzynarodowe	417
36.2. Pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	418
36.3. Obszary międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi	421
36.4. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – studium przypadku	424

Zakończenie	427
Bibliografia	428

Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt

ROZDZIAŁ 37. UMIEJSCOWIENIE KONTROLI GŁÓWNEGO ZARZĄDZAJĄCEGO JAKO BARIERA W PRZEWYCIĘŻANIU KRYZYSU KONTROLI – STUDIUM PRZYPADKU	431
Wstęp	431
37.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa ABC Sp. z o.o.	432
37.2. Umiejscowienie kontroli – podstawy teoretyczne oraz zastosowanie w praktyce	434
Zakończenie	439
Bibliografia	441

Wprowadzenie

Miło nam przekazać Państwu monografię, której tematyka jest skoncentrowana na problematyce istnienia granic w zarządzaniu ludźmi. Zarówno w praktyce przedsiębiorstw, jak i w literaturze przedmiotu stworzono silne kryteria oceny działań firm – prawo i etykę. Występuje jednak wiele nowych zjawisk stale poszerzających aktywność ludzi i modyfikujących te kryteria. Dynamicznie zmieniające się otoczenie przedsiębiorstw, wykorzystywane technologie, rozwój struktur organizacyjnych, zmiany narzędzi zarządzania ludźmi czy form własności itd. powodują stałe przekraczanie istniejących granic, przyczyniając się do rozwoju firm. Istnieje jednak także ogromne zagrożenie destrukcją, ponieważ zmianie ulegają dotychczasowe reguły działania.

Obecny w literaturze przedmiotu dylemat: stabilizacja a zmiana można uzupełnić o inny: trwanie w granicach zarządzania a przekraczanie granic. Dylemat ten bywa trudny do rozstrzygnięcia w aspekcie zarządzania ludźmi, ponieważ dotyczy wielu wymiarów – kultury organizacyjnej, relacji międzyludzkich, form zatrudnienia, narzędzi motywacji, relacji z otoczeniem itp. Powstaje więc potrzeba wyznaczenia „przejsć granicznych”, których kontrola zminimalizuje groźbę destrukcji przedsiębiorstwa i zapewni jego rozwój. Na potrzeby niniejszej monografii wyznaczono trzy przejścia graniczne, tj. pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, pomiędzy ludźmi a organizacją oraz pomiędzy ludźmi.

„Przejścia graniczne” pomiędzy organizacją a otoczeniem Autorzy monografii wyznaczyli m.in. w ramach koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz zrównoważonego rozwoju regionów. W tym obszarze można dostrzec następujący problem: na ile przedsiębiorstwo powinno wykraczać poza swoją fundamentalną funkcję generowania zysku i rozwiązywać problemy przypisane administracji państwowej? Autorzy wskazują na granice stworzone przez różnorodne kultury otoczenia, uwarunkowania prawne czy też rynek pracy. Udowadniają tezę głoszącą konieczność – z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa – przekraczania owych granic.

Kolejne „przejścia graniczne” występują pomiędzy ludźmi a organizacją. Ich przekraczaniu sprzyja rozwój nowych technologii, a zwłaszcza informatyki, znikają bowiem bariery związane z czasem i przestrzenią. W konsekwencji, struktury organizacyjne

są mniej sformalizowane, a kluczowym kapitałem przedsiębiorstwa stają się kompetencje pracowników. W tej części monografii Autorzy wskazują na konieczność pozytywnego zarządzania organizacjami. Twierdzą przy tym, że skupienie uwagi na mocnych stronach przedsiębiorstwa stanowi o jego przewadze konkurencyjnej na rynku.

Trzeci obszar „przejsć granicznych” odnosi się do sfery działań międzyludzkich. Jest to sfera, w której najtrudniej przekraczać granice, ponieważ wymaga to zmiany postaw i kultury organizacyjnej, co jest zwykle rozłożone w czasie. Ponadto, zmiana systemu norm i wartości może prowadzić do anarchii, a w konsekwencji – do upadku przedsiębiorstwa. W tej części przedstawiono dwie, pozornie przeciwstawne, tendencje. Pierwsza dotyczy przełamывania stereotypów zachowań, a druga – samoograniczania zmian. Opisano rolę rad nadzorczych, nowe paradygmaty przywództwa, zjawisko konfliktów w organizacji, narzędzia motywowania dostosowane do zmian pokoleniowych oraz zarządzanie zaufaniem. Głównym celem tej części monografii jest poszukiwanie nowych sposobów działania w relacjach międzyludzkich w sytuacji, gdy dotychczasowe zarządzanie przestaje być adekwatne do „społecznego świata organizacji”.

Ostatnia, czwarta część monografii, wskazuje, w jaki sposób poszczególne przedsiębiorstwa oraz grupy zawodowe radzą sobie w sytuacjach „przekraczania granic w zarządzaniu”. Oprócz wielu pozytywnych konsekwencji wprowadzanych zmian przedstawiono także zjawiska negatywne – z praktyki gospodarczej bowiem wynika, iż „przekraczanie granic” nie zawsze prowadzi do rozwoju organizacji. Studia przypadków ilustrują tezę wiodącą w niniejszej monografii, która stała się podstawą jej struktury, tj. że o przekraczaniu granic w zarządzaniu kapitałem ludzkim można mówić wtedy, kiedy zmieniają się relacje organizacji z jej otoczeniem i pracownikami oraz pomiędzy zatrudnionymi w niej ludźmi.

Dziękujemy wszystkim Autorom za przedstawienie interesujących refleksji o kapitale ludzkim w organizacjach. Ciepłe słowa kierujemy do pracowników Oficyny Wydawniczej SGH wspomagających wydanie monografii. Mamy nadzieję, że nasza wspólna publikacja będzie kolejnym „przejściem granicznym” do nowych obszarów wiedzy o zarządzaniu.

*Piotr Wachowiak
Sławomir Winch*

Część I

Przejścia graniczne pomiędzy organizacją a otoczeniem

Rozdział 1

Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach niestabilnego rynku pracy

Wstęp

Nieuchronne zmiany społeczno-gospodarcze, spowodowane trwającym od lat kryzysem w krajach wysoko rozwiniętych, oddziałują bezpośrednio na polską gospodarkę. W sukurs idzie globalizacja i postęp techniczny, rodzące nieustanną konkurencję, która wywołuje potrzeby elastyczności działań na rynku dóbr i usług. Przepływy siły roboczej ponad granicami państw, swoboda transferowania kapitału powodują rozchwianie rynków pracy.

Przedsiębiorstwo stojące wobec niestabilności rynku stara się utrzymać równowagę, przerzucając najczęściej koszty dekonstrukcji na zasoby pracy, ograniczając ich wykorzystanie. Taka sytuacja jest charakterystyczna również dla gospodarki polskiej, która z racji sytuacji kryzysowej boryka się z nadwyżką często wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich.

Typowe dla Europy (Niemiec, Wlk. Brytanii) oznaki ożywienia nie są, niestety, charakterystyczne dla Polski, a wręcz przeciwnie – czekają nas dalsze lata dekonstrukcji. Jak wynika z ekspertyzy J. Hausnera, przy obecnym tempie wzrostu gospodarczego (3% PKB) Polska nie jest w stanie rozwiązać podstawowych problemów strukturalnych¹. Grożące upadłością takie działy gospodarki, jak: wydobywanie węgla, budownictwo i przemysł samochodowy (grożące upadkiem dużych zakładów pracy) wywołują kolejne perturbacje na rynku pracy (zwłaszcza regionalnym), przyczyniając się do wzrostu nadwyżki zasobów pracy. Tej sytuacji musi stawić czoła kadra kierownicza wielu przedsiębiorstw, która w obliczu zmniejszonych szans eksportowych i ograniczeniu popytu krajowego jest zmuszona do ustawicznego poszukiwania oszczędności, najczęściej znajdując je po stronie ograniczania zatrudnienia. W ten sposób zasoby ludzkie, będące największym kapitałem każdej firmy, gwarantującym jej stały rozwój, nie są właściwie wykorzystywane, a w wielu przypadkach wręcz

¹ Interia.pl, 8.10.2013.

marnotrawione. Dzieje się tak zwłaszcza wtedy, kiedy pożądaną dla pracodawcy elastyczności zatrudnienia towarzyszy marnotrawstwo potencjału pracowniczego. Nie kwestionując potrzeby uelastycznienia form zatrudnienia (tj. umów terminowych, pracy tymczasowej, samozatrudnienia), należałoby im się przyjrzeć z punktu widzenia respektowania praw pracowniczych, a w konsekwencji – realizacji standardów zarządzania zasobami ludzkimi.

1.1. Istota uelastycznienia zatrudnienia

Pojęcie zatrudnienia nietypowego wiąże się z uelastycznieniem prawa pracy, ale nie może ono prowadzić do nierespektowania praw pracowniczych. W celu zapobieżenia nadużyciom i patologiom Wspólnota Europejska wydała w 1999 r. dyrektywę nr 70, dotyczącą umów terminowych². Wymieniono w niej trzy możliwości stosowania zatrudnienia terminowego: 1) uzależnienie umowy od obiektywnych przyczyn, 2) określenie maksymalnego, łącznego czasu trwania umów terminowych oraz 3) wskazanie liczby dopuszczalnych odnowień tych umów. W Polsce przyjęto zasadę, że trzecia kolejna umowa terminowa jest uznawana za umowę zawartą na czas nieokreślony. Niestety, ten zapis nie chroni pracownika, pracodawca bowiem w różny sposób omija ten przepis (np. zatrudnia czasowo pracownika w kolejnej, powołanej przez firmę spółce lub też zwalnia wcześniej bez konieczności podania przyczyn).

Unia Europejska, stojąc na stanowisku potrzeby konkurencyjności gospodarki, wspiera elastyczność rynku pracy, uznając, że prowadzi ona do wzrostu zatrudnienia, ale jednocześnie podkreśla się, że nie może ona obniżyć poziomu ochrony socjalnej pracownika. Stąd też hołduje się rozumieniu elastyczności w połączeniu z bezpieczeństwem socjalnym pracownika, tj. flexicurity. Zwraca się przede wszystkim uwagę na aktywną politykę rynku pracy (pomoc w okresie bezrobocia i przechodzenia do nowej pracy) i ustawiczne uczenie się przez całe życie, gwarantujące pracownikowi stałą przystosowalność i zdolność do zatrudnienia. Przykładem kraju, w którym istnieje dobrze rozumiane flexicurity rynku pracy, jest Dania, ale na pewno jest to trudne do naśladowania przez inne kraje, a tym bardziej przez Polskę³.

Dania słynie z wysokiego poziomu wydatków związanych ze świadczeniami socjalnymi i pełnego dostępu wszystkich obywateli do opieki zdrowotnej i edukacji. Ponadto, społeczeństwo dzięki prowadzonemu dialogowi społecznemu zaakceptowało wysoki poziom podatków od dochodów osobistych, pozwalających na szeroko rozwiniętą ofertę socjalną, łącznie z powszechną pomocą dla grup podwyższonego ryzyka.

² Zob. B. Kłos, *Flexicurity w polityce Unii Europejskiej*, „Infos” 2009, nr 16(63).

³ K. Marchlewska, *Flexicurity – duński przykład dla Europy?*, „Obywatel” 2008, nr 4(42).

Na potrzeby walki z bezrobociem stworzono mechanizm rynku pracy nazwany elastycznym bezpieczeństwem. Choć w Danii można łatwo zwolnić i zatrudnić pracowników, to czują się oni bezpieczniej, ponieważ w okresie braku zatrudnienia otrzymują bardzo wysokie zasiłki i uczestniczą w systemie ustawicznego kształcenia, dostosowanego do potrzeb rynku pracy. W okresie recesji wprowadza się zmiany w systemie organizacji pracy, regulując ją czasem pracy poprzez np. pracę w skróconym czasie, a później w systemie nadgodzin. Przyzwolenie społeczne na elastyczność w systemie pracy zostało w Danii zagwarantowane porozumieniem przedsiębiorców i związków zawodowych (układem zbiorowym). Zasiłek dla bezrobotnych w Danii wynosi 90% wynagrodzenia z ostatnich 12 przepracowanych tygodni, a prawo do korzystania z niego uzyskuje się po przepracowaniu 52 tygodni w ciągu ostatnich 36 miesięcy. Może być on pobierany przez 4 lata, z czego ostatni 3-letni okres jest przeznaczony na doradztwo i naukę. W zdecydowany sposób państwo odbiera lub zawiesza zasiłek np. wtedy, kiedy pracownik sam rezygnuje z pracy lub traci ją z własnej winy albo też odrzuca propozycję pracy. Przy kolejnym odrzuceniu ofert pracy lub rezygnacji z uczestnictwa w programach podnoszenia kwalifikacji może nastąpić całkowite zawieszenie wypłaty świadczeń. Dzięki takiemu systemowi bezpieczeństwa pracy w Danii osiągnięto wysoki wskaźnik zatrudnienia (79%) i to w każdej grupie wiekowej, a Duńczycy wyrażają satysfakcję z wykonywanej pracy.

1.2. Elastyczne formy zatrudnienia w świetle standardów zarządzania zasobami ludzkimi

Rzeczywistość społeczno-gospodarcza Polski powoduje stosowanie różnorodnych rozwiązań w sferze zarządzania przedsiębiorstwami w naszym kraju. Sytuacja kryzysowa wymusza realizację strategii (która powinna być zawsze powiązana ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi) ograniczającej koszty funkcjonowania firmy. W jej realizacji należy jednak uwzględniać zasadę respektowania podstawowych praw pracowniczych. Niestety, prowadzone badania wśród przedsiębiorstw zagranicznych funkcjonujących w Polsce oraz polskich dowodzą coraz częściej przedmiotowego traktowania pracownika w procesie pracy. Instrumentalne podejście do zasobów ludzkich staje się typowe w sytuacji niestabilnego rynku pracy. Lepsza sytuacja istnieje w przedsiębiorstwach zagranicznych, w których standardy zarządzania zasobami ludzkimi są wyższe, ale redukcja kosztów, jak dowodzi M. Stor⁴,

⁴ M. Stor, *Niedowartościowane obszary ZZL w korporacjach międzynarodowych w Polsce na tle innych organizacji w czasie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego – wyniki badań empirycznych*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 187–215.

dotyka bardzo wyraźnie sfery motywowania pracowników, tj. wydatków związanych z wynagrodzeniami i rozwojem pracowników. Koszty zatrudnienia są ograniczane, a coraz rzadziej stosowane działania naprawcze, takie jak *outplacement*, przy redukcji personelu.

Gorsza sytuacja ma miejsce w przedsiębiorstwach polskich funkcjonujących w sferze produkcji, usług i administracji. Elastyczne formy zatrudnienia stają się bowiem normą wśród pracowników najemnych w Polsce – blisko 30% zatrudnionych pracuje na umowę na czas określony (wskaźnik ten dla krajów UE wynosi 12%, w tym dla Wlk. Brytanii 6,3%, Danii 9%, Niemiec 14,9 i Francji 15,7%)⁵. Również tyle, tj. 30% zatrudnionych, jest w Polsce samozatrudnionych (często pozornie), którzy oszczędzając na swoich kosztach utrzymania, głównie pragną zarobić, a nie inwestować w siebie. Blisko 500 tys. wśród zatrudnionych to pracownicy zatrudnieni przez agencje tymczasowe, których podstawowe prawa pracownicze (urlopy, odprawy, opieka zdrowotna, szkolenia) nie są respektowane.

Jak widać, wobec dużego odsetka pracujących nie stosuje się podstawowych standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Ta sytuacja dowodzi, zgadzając się z Ł. Sułkowskim⁶, że przedsiębiorcy „ubodzy” w wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkim (ZZL) traktują swoich pracowników wyłącznie instrumentalnie, nastawiając się na wykorzystanie zasobów ludzkich w celu osiągnięcia pożądanego zysku. Tego rodzaju działania muszą spowodować straty moralno-społeczne wśród pracowników, a w konsekwencji – straty ekonomiczne w wielu przedsiębiorstwach.

1.3. Pozyskiwanie pracowników w warunkach elastycznych form zatrudnienia

W każdej z omawianych form, tj. zatrudnienia terminowego, pracy tymczasowej i samozatrudnienia, musi być realizowany odpowiedni dobór kadr. Tymczasowy charakter pracy upraszcza jednak procedury starania się o pracę. Przedsiębiorcy bardziej zależy na tanim sposobie pozyskania w danym momencie pożądanego zasobu pracy, niż na wyborze najbardziej kompetentnego przyszłego pracownika gwarantującego rozwój firmy. Potwierdzają ten fakt wyniki badań przeprowadzonych w 2011 r. pod kierownictwem M. Bednarskiego i K. Frieske na reprezentatywnej grupie ludności polskiej (w tym pracownicy terminowi i pracodawcy)⁷.

⁵ D. Zalewski, *Zbirowe stosunki pracy z perspektywy zatrudnienia na czas określony*, w: *Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, K. Frieske, IPSiS, Warszawa 2012, s. 148–171.

⁶ Ł. Sułkowski, *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, w: *Dysfunkcje i patologie...*, op.cit., s. 62–69.

⁷ *Zatrudnienie na czas określony...*, op.cit.

Z badań wyłania się pesymistyczny obraz dużej grupy polskiego społeczeństwa. Wśród niej znajduje się wysoki odsetek ludzi młodych, którzy mimo coraz wyższych kwalifikacji nie znajdują zatrudnienia na miarę swoich potrzeb. Powiększająca się liczba mieszkańców naszego kraju pracujących na czas określony godzi się na taką sytuację z lęku przed bezrobociem, twierdząc, że jakkolwiek praca jest lepsza niż jej brak, tkwi w niepewności jutra, bez szans na stabilizację, karierę zawodową i godne życie rodzinne. Z badania wynika, że przyczyną zatrudnienia terminowego jest próba przetrzucenia przez pracodawcę na pracownika ryzyka związanego z wahaniami koniunktury gospodarczej. Wśród pracowników żyjących w niepewności życiowej przeważają ludzie młodzi (w wieku do 29 lat – 39%), mający niższe kwalifikacje, ale aż 17,6% to osoby z wykształceniem wyższym. Większość pracujących terminowo ma niższy status zawodowy (są to sprzedawcy, niżsi urzędnicy) i których, jak twierdzą badacze, łatwo wymienić. W sferze usług pracuje 34% badanych, przy czym aż 80% z nich było bezrobotnych. Czas zatrudnienia terminowego wynosi od kilku miesięcy do 3 lat (70%). Około 20% pracuje powyżej 3 lat. W szczególnie trudnej sytuacji znajdują się młode kobiety, których pracodawcy nie chcą zatrudniać na czas nieokreślony.

Terminowe wykonywanie pracy jest przerywane okresem bezrobocia i właśnie wówczas (w odróżnieniu od innych krajów, m.in. Danii) osoba bezrobotna nie otrzymuje wsparcia finansowego i edukacyjnego, pozwalającego ponownie znaleźć pracę. Brak stabilnego źródła dochodu sprzyja procesowi społecznego wykluczenia. Badania IPiSS dowiodły, że pracownicy pracujący na czas określony są 4-krotnie bardziej narażeni na ubóstwo dochodowe niż pracujący na stałe. Z raportu Państwowej Inspekcji Pracy za 2012 r. wynika, że aż 16,2% umów spośród skontrolowanych 37 tys. została zawarta niezgodnie z prawem (w 2011 r. było ich 13%)⁸.

Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku pracy tymczasowej, choć należy przyznać, że w wielu sytuacjach renomowane agencje, takie jak Randstad czy Manpowergroup, przywiązują wagę do starannego doboru pracowników, przygotowując specjalistów „najwyższej klasy” do odpowiedzialnych projektów⁹. Praca tymczasowa budzi jednak wiele zastrzeżeń prawnych. Jest to bowiem szczególny rodzaj zatrudnienia, kiedy pracodawcą staje się agencja pracy tymczasowej, która „dostarcza” pracodawcy-użytkownikowi w dowolnym czasie pracownika zgodnie z zamówieniem i po sprawdzeniu jego kwalifikacji. Jest to swoisty sposób pośrednictwa pracy wywołujący stan stałej niepewności u kandydata z racji niewiedzy o przyszłej pracy i czasie jej trwania. Po czasie „wynajęcia” pracownik wraca do stanu oczekiwania. Polska nie ratyfikowała konwencji MOP, wg której pracownicy powinni mieć podstawowe uprawnienia pracownicze (tj. zabezpieczenie socjalne, prawo do zrzeszania się).

⁸ J. Pieńczykowska, *Inspekcja Pracy wydaje wojnę „śmieciówkom”*, „Dziennik Łódzki” 14.03.2013.

⁹ *Zatrudnienie w dobrych i złych czasach*, w: *Dodatek sponsorowany*, „Puls Biznesu” 2012.

Na skutek tymczasowości zatrudnienia w takiego pracownika raczej się nie inwestuje.

Trudno mówić o standardach zarządzania zasobami ludzkimi w przypadku samozatrudnienia. Stanowi ono głównie sposób na redukcję kosztów pracy i wymuszenie na „swoim pracowniku” przejście na samozatrudnienie. Jest to zatrudnienie pozorne, ponieważ zamiast dwóch niezależnych i równorzędnych podmiotów gospodarczych nawiązujących współpracę na podstawie umowy opartej na przepisach kodeksu cywilnego praca jest wykonywana w warunkach podległości i podrzędności, charakterystycznych dla tego stosunku pracy¹⁰. Szacuje się, że w Polsce ok. 1,1 mln pracowników podejmuje współpracę z byłym pracodawcą, który oszczędza w ten sposób na płaceniu podatków. Taka sytuacja pracy dotyczy głównie personelu medycznego pracującego w szpitalach, zakładach opieki długoterminowej, pielęgnacyjno-opiekuńczych, sanatoriach i poradniach specjalistycznych. Tzw. kontraktowa forma świadczenia pracy powstaje poprzez zawarcie umowy cywilnoprawnej przez zakład opieki zdrowotnej z lekarzem, pielęgniarką czy położną, mającymi zarejestrowaną działalność gospodarczą i prowadzącymi indywidualną praktykę lekarską, pielęgnarską czy położniczą. Pozornie, jak wynika z praktyki, kontrakt nie różni się od umowy o pracę, ponieważ praca jest wykonywana pod kierownictwem oraz w miejscu i czasie regulowanym przez zakład opieki zdrowotnej. Samozatrudniony ponosi jednak odpowiedzialność cywilną (z tytułu popełnienia błędów medycznych czy zaniedbań, nawet ujawnionych po kilku latach). Korzyści w postaci otrzymywania wyższego wynagrodzenia (z tytułu oszczędności składekowych) i braku ograniczeń w zakresie czasu pracy sprawia, że w ostatnich latach lawinowo wzrosła liczba (głównie) lekarzy pracujących na tzw. kontrakcie. W kontekście omawianych form pracy w ochronie zdrowia na szczególną uwagę zasługuje wadliwy stan prawny kontraktowej formy świadczenia pracy przez pielęgniarki i położne. Praca przez nie wykonywana, polegająca na ciągłym sprawowaniu opieki i dozoru nad pacjentem, w tym na wykonywaniu stałych i doraźnych zleceń lekarskich, budzi uzasadniony sprzeciw społeczny.

Przedstawiona sytuacja dotycząca samozatrudnienia dowodzi, że „wymuszenie” pracy, które pozornie nie różni się od stosunku pracy, sprawia, iż były lub nowy pracodawca przerzuca obowiązki ciężące (lub mające ciężać) na nim do tej pory w sferze polityki personalnej na pracownika. Zazwyczaj formalnie samozatrudniony (np. uprzednio pracujący w przedsiębiorstwie lub w urzędzie) został już wcześniej zaakceptowany merytorycznie przez pracodawcę, a wymuszona zmiana formy zatrudnienia obniża głównie koszty rekrutacji i likwiduje koszty zabezpieczenia społecznego.

¹⁰ Z. Janowska, *Dehumanizacyjne aspekty elastycznych form zatrudnienia*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 3, s. 75–86.

1.4. Elastyczne formy zatrudnienia a motywowanie pracowników

Żadna z wymienionych poprzednio form zatrudnienia nie spełnia standardów zarządzania zasobami ludzkimi. Jedynym wyjątkiem jest określony rodzaj pracy tymczasowej, skierowany do kadry wysoko wykwalifikowanej, zatrudnionej w ten sposób przy specjalistycznych projektach. Często też taki rodzaj pracy jest akceptowany również przez młodzież uczącą się lub absolwentów, pozwala bowiem na dzielenie się obowiązkami. Młodzi nie mają także wygórowanych żądań płacowych.

Terminowość pracy wykonywanej na umowę zlecenie, nie budzącej poczucia stabilizacji, pozbawionej wszelkich przywilejów pracowniczych, ma charakter głównie demotywuujący. Również „wymuszone” samozatrudnienie, które zaspokaja potrzeby materialne, ale niestety wyłącznie kosztem wydłużonego czasu pracy (a więc niespełniania standardów bhp), nie może działać motywująco.

Zatem elastyczny rynek pracy prowadzi do deprecjacji nauk o zarządzaniu i zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd też w wielu organizacjach wyłania się dychotomiczny model zarządzania zasobami ludzkimi. Należy się zgodzić z Ł. Sułkowskim¹¹, a za nim z D. Bąk-Grabowską¹², którzy twierdzą, że mamy do czynienia z dwutorowym podejściem do polityki personalnej: menedżerowie i specjaliści znajdują się pod szczególną ochroną i są w związku z tym należycie motywowani, a pracownicy wykonawczy są traktowani instrumentalnie. I właśnie wykonywanie pracy przez tę grupę osób „kłóci się” z podstawowymi zasadami zarządzania zasobami ludzkimi. Sytuacja ta odnosi się do szeroko pojmowanej sfery motywacji. I tak, np. degradacji ulega proces adaptacji, ponieważ tymczasowość zatrudnienia tego nie wymaga. Staje się on zbędnym kosztem, choć niewątpliwie występuje samorzutnie i rzeczywiście firma ponosi straty, zwalniając już częściowo przygotowanego i doświadczonego pracownika. Również przy takim rodzaju zatrudnienia nie musi funkcjonować system oceniania. Jest on na pewno pożądanym w przypadku tymczasowo zatrudnionych specjalistów. To oni muszą otrzymać kolejny certyfikat pożądanym do wykonywania dalszej pracy. Jest on również niezbędny dla formułowania „wyceny” kolejnego zadania u następnego pracodawcy-użytkownika. Dlatego też wynagrodzenie będzie miało w tym przypadku charakter motywujący. Niestety, nie spełni ono tej roli w przypadku pracy terminowej na zlecenie, a także pracy tymczasowej, wykonywanej przez mniej wykwalifikowanych pracowników. Należy pamiętać, że wynagrodzenie wypłacane

¹¹ Ł. Sułkowski, *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi...*, op.cit.

¹² D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zatrudnienia tymczasowego – studium przypadku*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 5, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013, s. 175–181.

przez agencję pracy tymczasowej jest niższe od wynagrodzenia pracowników stałych, ponieważ jest pomniejszone o „cenę wypożyczenia” pracownika. Także pracownicy samozatrudnieni nie mogą się czuć usatysfakcjonowani materialnie. Ich los (czas pracy, zabezpieczenie społeczne, rozwój) zależy od nich samych. Wiadomym jest, że pozorną satysfakcją materialną „opłaca” się kosztem własnego zdrowia, a w przypadku personelu medycznego również zdrowia pacjentów. „Opłacalny” i często 20-godzinny czy dłuższy dyżur pielęgniarki lub położnej przeczy wszelkim zasadom bezpieczeństwa i higieny pracy.

W elastycznym systemie pracy nie przywiązuje się należytej wagi do podnoszenia kwalifikacji. Pracodawca nie ma ochoty inwestować w pracownika w sytuacji „nie-wiadomego” czasu jego zatrudnienia. Takie przedmiotowe traktowanie pracownika zaprzepaszcza szansę wyłapywania utalentowanych pracowników, którzy mogliby w przyszłości rozwijać firmę. Inwestuje się jedynie w grupę specjalistów, szczególnie poszukiwanych przez inwestorów do wykonania odpowiedzialnych prac.

Szkoda również, że samozatrudnieni, często zmuszeni do założenia własnej działalności gospodarczej, „oszczędzają” na kosztach własnego rozwoju. Jest to przykład kolejnej straty moralno-społecznej wyrządzanej grupie wykwalifikowanej kadry, na którą wskutek reżimu oszczędnościowego przerzucą się realizację podstawowych obowiązków ciążących na pracodawcy.

Trzeba jeszcze raz podkreślić, że zagrożenia wynikające ze stosowania elastycznych form zatrudnienia wywołują niepowetowane straty zarówno dla zasobów ludzkich, jak i dla gospodarki. Wśród strat pracowniczych na plan pierwszy wysuwają się: utrata poczucia bezpieczeństwa zawodowego i życiowego, utrata zabezpieczenia społecznego, brak respektowania praw pracowniczych (do odpoczynku, informacji, a także do rozwoju i sprawiedliwego wynagrodzenia), poczucie deprecjacji społecznej, pogorszenie stanu zdrowia (depresja), zmniejszenie szans na powrót na tzw. pierwotny rynek pracy. Niewątpliwą zaletą w sytuacji dekonjunkury gospodarczej jest możliwość zdobycia w ogóle pracy oraz doświadczenia zawodowego i nowych kwalifikacji. Na skutek braku strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi do niepowetowanych strat ponoszonych przez pracodawcę można zaliczyć utratę nierozpoznanych talentów pracowniczych, a w rezultacie zamiast krótkookresowych oszczędności kosztów pracy osiągnięcie długookresowych strat ekonomicznych. Elastyczne zatrudnienie stale tworzy sytuacje konfliktowe między „starymi” a ciągle zmieniającymi się „nowymi” pracownikami. Przedsiębiorstwo traci pozytywny wizerunek pracodawcy.

Reasumując, prezentowane treści dowiodły degradacji zarządzania zasobami ludzkimi w gospodarce polskiej. Degradacji ulega w wielu podmiotach gospodarczych polityka personalna, począwszy od procesu pozyskiwania pożądaných pracowników, a skończywszy na ich utrzymaniu dzięki należytemu motywowaniu. Zanika waga procesu adaptacji, oceniania, szkolenia, wynagradzania i partycypacji pracowniczej.

Zakończenie

Stale wahania koniunktury skutkujące nieuniknionymi zmianami na światowym rynku pracy tłumaczą potrzebę uelastycznienia form zatrudnienia. Ten fakt musi być jednak powiązany z zagwarantowaniem podstawowego bezpieczeństwa pracy i praw pracowniczych. Istniejąca sytuacja „kłóci się” ze standardami zarządzania zasobami ludzkimi, wg których potrzeba stałego inwestowania w pracowników gwarantującego rozwój firmy wymaga bardziej stabilnego zatrudnienia. Ignorowanie wartości kapitału ludzkiego dla rozwoju firmy, dopuszczanie do lekceważenia praw pracowniczych i instytucji dialogu społecznego może obniżyć nie tylko wartość kapitału społecznego, lecz również konkurencyjność polskiej gospodarki, a nawet doprowadzić do niepokojów społecznych w kraju.

Bibliografia

- Bąk-Grabowska D., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w ramach zatrudnienia tymczasowego – studium przypadku*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 5, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2013.
- Interia.pl, 8.10.2013.
- Janowska Z., *Dehumanizacyjne aspekty elastycznych form zatrudnienia*, „Humanizacja Pracy” 2013, nr 3.
- Janowska Z., Chmal Z., *Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. Szanse i zagrożenia*, w: *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim*, t. 1, red. T. Listwan, M. Stor, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 158–167.
- Kłós B., *Flexicurity w polityce Unii Europejskiej*, „Infos” 2009, nr 16(63).
- Marchlewska K., *Flexicurity – duński przykład dla Europy?*, „Obywatel” 2008, nr 4(42).
- Pieńczykowska J., *Inspekcja Pracy wydaje wojnę „śmieciówkom”*, „Dziennik Łódzki” 14.03.2013.
- Stor M., *Niedowartościowane obszary ZZL w korporacjach międzynarodowych w Polsce na tle innych organizacji w czasie ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego – wyniki badań empirycznych*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
- Sułkowski Ł., *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy krytycznych studiów zarządzania*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, t. 4, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.

Zalewski D., *Zbiorowe stosunki pracy z perspektywy zatrudnienia na czas określony, w: Zatrudnienie na czas określony w polskiej gospodarce. Społeczne i ekonomiczne konsekwencje zjawiska*, red. M. Bednarski, K. Frieske, IPSiS, Warszawa 2012.

Zatrudnienie w dobrych i złych czasach, w: *Dodatek sponsorowany*, „Puls Biznesu” 2012.

*Dorota Jaźwińska
Magdalena K. Wyrwicka*

Rozdział 2

Zrównoważony rozwój a system EMAS

Wstęp

Rozwój, rozumiany jako jakościowa zmiana zorganizowanego systemu, przez lata miał wyłącznie na celu zysk. Współcześnie, w wyniku badań licznych uwarunkowań determinujących pozycję konkurencyjną na rynku oraz przetrwanie przedsiębiorstw w dłuższym horyzoncie czasu, dostrzeżono potrzebę wspólnej realizacji trzech priorytetów: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego.

Cel, jakim jest „zrównoważona przyszłość”, wymaga globalnego podejścia do rozwoju, skutkującego radykalnymi politykami, zmianami stylu życia – i to zarówno w przypadku biznesu i rynków, jak i poszczególnych sektorów działalności. Ścieżki dochodzenia do celu, opisane np. w raporcie opracowanym w 2010 r. przez World Business Council for Sustainable Development pt. *Vision 2050. The New Agenda for Business*, pokazują potrzebę zmiany zachowań i innowacji społecznych, które są – zdaniem badaczy z 20 państw – bardziej istotne niż doskonalenie rozwiązań i innowacje techniczne¹. Aby osiągnąć stan opisywany wizją na 2050 r., trzeba zwrócić szczególną uwagę na dziewięć kluczowych obszarów, do których należą: 1) ludzie i wartości, 2) rozwój społeczny, 3) gospodarka, 4) rolnictwo, 5) lasy, leśnictwo, 6) energia, 7) infrastruktura, budowlę, 8) mobilność, 9) zasoby materialne.

Zgodnie z intencją raportu *Vision 2050*, zrównoważony rozwój ma być głównym motorem napędowym wszystkich inwestycji w przyszłości.

Raport *Vision 2050* ma swoją transformację do polskich realiów. W opracowaniu przygotowanym dla Ministerstwa Gospodarki pt. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*² jako podstawowe obszary oddziaływań w zakresie zrównoważonego

¹ *Zwiększenie spójności strategii rozwoju wielkopolskiego sektora komunalnego z celami ponadregionalnymi i międzynarodowymi*, red. M.K. Wyrwicka, Poznań, kwiecień 2013, <http://www.partnerstwo.kig.pl/index.php/PL/do-pobrania-2/finish/37-raportyskonsolidowane/230-raport-skonsolidowany-spojnosc-strategii-m-wyrwicka>

² http://www.mg.gov.pl/files/upload/8383/MG_WIZJA.pdf, 30.11.2012.

rozwoju wymieniono: 1) kapitał społeczny, 2) kapitał ludzki, 3) infrastrukturę, 4) energię, 5) zasoby naturalne, 6) jakość państwa i instytucji, a jako czynniki sukcesu wskazano edukację, innowacyjność i współpracę. W dniu 28 maja 2012 r. przedstawiciele polskich przedsiębiorstw podpisali *Deklarację polskiego biznesu na rzecz zrównoważonego rozwoju*³. Stanowi ona formę zapewnienia ze strony przedsiębiorstw podjęcia aktywnych działań na rzecz realizacji nakreślonych w *Wizji celów rozwojowych*.

W lutym 2013 r. w Ministerstwie Gospodarki zainicjowano II etap projektu *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050*.

Z przedstawionych informacji wynika, że problem ukierunkowania rozwoju przedsiębiorstw na zrównoważony jest istotny w skali globalnej i krajowej. Dlatego w niniejszym rozdziale omówiono istotę i granice zrównoważonego rozwoju oraz przedstawiono niektóre efekty zastosowania w polskich przedsiębiorstwach systemu zarządzania środowiskowego EMAS.

2.1. Istota zrównoważonego rozwoju (ZR)

Zrównoważony rozwój jest rozumiany zgodnie z definicją zawartą w raporcie ONZ z 1987 r. pt. *Nasza wspólna przyszłość* jako taki rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie⁴. Pojęcie zrównoważonego rozwoju jest odpowiedzią na globalne warunki panujące w rzeczywistości⁵. Oznacza dążenie do harmonijnego wzrostu podmiotów gospodarczych, bez szkody dla środowiska naturalnego, z perspektywą dla przyszłych pokoleń, i stanowi kluczowy aspekt rozwoju cywilizacyjnego. Istotą zrównoważonego rozwoju jest⁶:

- właściwe wykorzystanie zasobów naturalnych z troską o przyszłe pokolenia (podtrzymanie zdolności ekosystemów do permanentnego rozwoju),
- zaspokajanie ludzkich potrzeb na dostępnym poziomie cywilizacyjnym (dbanie o jakość życia),
- wyrównywanie szans rozwoju (kształcenia) i minimalizacja czasu spowolnienia kulturowego.

Sprostanie wymienionym oczekiwaniom na poziomie globalnym polega na właściwym stosowaniu zasad zrównoważonego rozwoju na lokalnym, regionalnym i krajowym poziomie zarządzania. Podmiotem zrównoważonego rozwoju jest

³ <https://www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/wizja;2050-deklaracja.pdf>, 8.03.2014.

⁴ *Vision 2050. The New Agenda for Business*, World Business Council for Sustainable Development, February 2010, <http://www.earthprint.com>

⁵ Więcej na temat zmieniających się warunków życia zob. m.in. *Zrównoważone warunki życia w zmieniającym się systemie klimatycznym Ziemi*, „Studia KPZK PAN” 2099, t. CXXIV.

⁶ B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998, s. 21–24.

przedsiębiorstwo, przyjmujące zasady współbieżnego wypełniania kryteriów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych w swoich planach strategicznych i w zarządzaniu operacyjnym. Wychodząc z założenia, że współdziałanie przedsiębiorstw daje efekt synergii, można wnioskować, że przedsiębiorstwo korygujące działania wg wskaźników zrównoważonego rozwoju przyczynia się do równoważenia sfery ekologicznej, społecznej i ekonomicznej w środowisku lokalnym, regionalnym i krajowym, a także globalnym. Efekt wymiany zasileń między przedsiębiorstwem a otoczeniem powinien zapewniać równowagę, która umożliwi obu stronom interakcji funkcjonowanie (przedsiębiorstwo) i odtwarzanie (ekosystemy)⁷. Pomocne w tym aspekcie mogą być systemy zarządzania środowiskowego (SZŚ)⁸, których wdrożenie powinno zapewnić pełną kontrolę nad spełnieniem wytycznych adresowanych do przedsiębiorstw. Jednym z takich narzędzi jest unijny system ekozarządzania i audytu, zwany w skrócie EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

2.2. Geneza systemu ekozarządzania i audytu (EMAS)

Według L.R. Browna, gospodarka ma szanse zrównoważonego rozwoju, jeśli nie narusza praw ekologii⁹. Unijny system EMAS to synteza najlepszych praktyk ekologicznych. Zawiera zasady postępowania i warunki (ujęte w akcie prawnym – rozporządzeniu Unii Europejskiej¹⁰), które stają się obligatoryjne z chwilą przystąpienia do programu.

System EMAS to model działania dedykowany każdej instytucji gospodarczej (niezależnie od sektora czy wielkości organizacji), który obejmuje założenia opisane w normie ISO 14001, rozszerzone o elementy wymienione w załączniku II rozporządzenia EMAS III¹¹, m.in. o wymóg przeprowadzenia przeglądu środowiskowego i identyfikacji aktów prawnych, wykazanie efektów działalności w odniesieniu do wpływów bezpośrednich i pośrednich na środowisko, motywowanie pracowników, usprawnienie komunikacji (otwartość) między organizacją a zainteresowanymi stronami (jawność informacji na temat wpływu na środowisko).

⁷ Ibidem, s. 23–30.

⁸ Więcej na temat SZŚ zob. m.in. A. Matuszak-Flejszman, *System zarządzania środowiskowego w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007; B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, op.cit.; R. Pochyluk, P. Grudowski, J. Szymański, *Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Eko-Konsult, Gdańsk 1999 oraz normy z serii ISO 14000.

⁹ L.R. Brown, *Gospodarka ekologiczna. Na miarę Ziemi*, Książka i Wiedza, Warszawa 2003, s. 91.

¹⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.

¹¹ *Wymogi dotyczące systemu zarządzania środowiskowego oraz dodatkowe zagadnienia, które organizacje wdrażające EMAS mają uwzględnić*, załącznik rozporządzenia EMAS III, rozporządzenie Parlamentu Europejskiego..., op.cit.

Rozporządzenie EMAS nr 1836/93 zostało wprowadzone w lipcu 1993 r. jako narzędzie polityki ochrony środowiska opracowane przez Komisję Europejską i stanowiło pierwszy krok w kierunku zrównoważonego rozwoju. Od kwietnia 1995 r. system EMAS otwarto dla organizacji dobrowolnie poddających się wymogom tego rozporządzenia. Program wdrożeniowy był skierowany przede wszystkim do przedsiębiorstw prowadzących działalność przemysłową¹². W tabeli 2.1 przedstawiono zmiany usprawniające skuteczność systemu ekozarządzania i audytu.

Tabela 2.1. Zmiany w unijnym rozporządzeniu dotyczącym EMAS

Rok zmiany	Opis zmiany
1996	międzynarodowy standard systemu zarządzania środowiskowego według normy EN-ISO 14001:1996 został uznany za element doskonalenia systemu EMAS
2001	weszło w życie zmienione Rozporządzenie EMAS nr 761/2001, tzw. EMAS II, zastępujące obowiązujące do tej pory Rozporządzenie EMAS (EMAS I) z 1993 r.; zmiany były następujące: <ul style="list-style-type: none"> • rozszerzenie zakresu EMAS do wszystkich sektorów działalności gospodarczej, w tym władz lokalnych • integracja z systemem zarządzania środowiskowego zgodnego z normą ISO 14001 • bardziej rozpoznawalne logo EMAS zarejestrowanych organizacji (propagowanie uczestnictwa w systemie EMAS) • zaangażowanie pracowników w realizację EMAS • wzmocnienie roli deklaracji środowiskowej jako elementu poprawy przejrzystości komunikacji między zarejestrowanymi organizacjami a ich interesariuszami • dokładniejsze rozważanie skutków działań pośrednich, w tym inwestycji kapitałowych, decyzji administracyjnych i planowania, procedur dotyczących zamówień, wyboru i struktury usług (np. catering)
2009	kolejna modyfikacja Rozporządzenia EMAS, która weszła w życie w dniu 11 stycznia 2010 r. jako Rozporządzenie (WE) nr 1221/2009 (tzw. EMAS III); nowe elementy i usprawnienia systemu EMAS to: <ul style="list-style-type: none"> • poprawa wiarygodności stosowania systemu, w tym skorygowane cykle kontroli, przejściowe procedury rejestracyjne, rejestracja zbiorowa, pojęcie klastra, podstawowe wskaźniki ochrony środowiska (porównywalność), sektorowe dokumenty referencyjne • wzmocnienie wizerunku EMAS poprzez wprowadzenie pojedynczego logo EMAS, globalna dostępność do systemu, działania informacyjno-promocyjne państw członkowskich i Komisji Europejskiej (wsparcie systemu), wymogi systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 (element certyfikacji EMAS)

Źródło: http://ec.europa.eu/environment/emas/tools/faq_en.htm#Section1Question3, 31.12.2013.

2.3. Cele systemu EMAS i zrównoważonego rozwoju

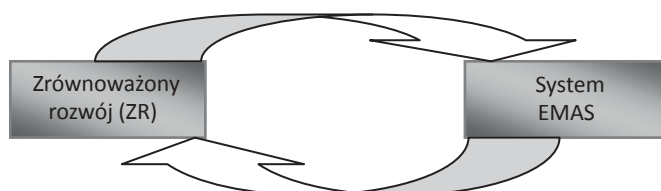
Wdrożenie systemu EMAS zapewnia przedsiębiorstwom zrównoważony rozwój poprzez:

- stosowanie najlepszych dostępnych technik (w tym technologii wytwarzania),
- dbałość o środowisko naturalne poprzez właściwe gospodarowanie zasobami naturalnymi, optymalne zużycie materiałów i energii oraz monitoring prowadzonej działalności (wpływ na środowisko przyrodnicze i zdrowie ludzi),

¹² http://ec.europa.eu/environment/emas/tools/faq_en.htm#Section1Question3, 31.12.2013.

- obniżanie kosztów prowadzenia działalności (m.in. zużycie energii, wody),
- edukację – wdrażanie tzw. dobrych praktyk (w obszarze „ekologia + ekonomia”).

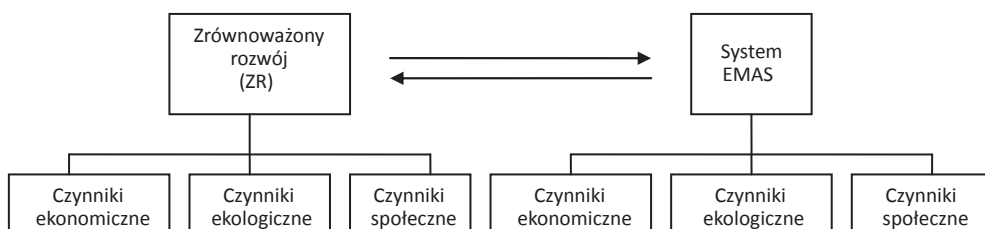
Stosowanie zaleceń systemu EMAS w przedsiębiorstwach powinno się przyczynić do wzmocnienia zrównoważonego rozwoju lokalnego, regionalnego, krajowego i globalnego, będących następstwem samodoskonalenia przedsiębiorstw. Wzajemne przenikanie się różnych systemów i obszarów oddziaływań ośrodków decyzyjnych, w ujęciu holistycznym, kształtuje przyszłość otoczenia. Występujące sprzężenie zwrotne między przedsiębiorstwem a otoczeniem (rysunek 2.1), zgodnie z intencją twórców EMAS, powinno być siłą napędową w dążeniu do zrównoważonego rozwoju przy konkretnym poziomie cywilizacyjnym.



Rysunek 2.1. Wzajemna relacja zrównoważonego rozwoju i systemu EMAS

Źródło: Opracowanie własne.

EMAS i zrównoważony rozwój są współzależne, co wynika z dążenia do współbieżnego, równorzędnego traktowania trzech sfer: ekonomicznej, ekologicznej i społecznej (rysunek 2.2), nie są jednak pojęciami tożsamymi. Zasadnicza różnica tkwi w podejściu do zaspokajania potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń. Zrównoważony rozwój odpowiada m.in. na pytanie, jakie dobra produkować, aby zaspokoić przyszłe potrzeby ludzkości. EMAS nie stawia pytań o spektrum niezbędnych produktów/zasobów, ale odpowiada na pytanie, w jaki sposób je produkować, akcentując przede wszystkim aspekt ekologiczny technologii i recykling. Prowadzenie działalności gospodarczej, zwłaszcza produkcyjnej, wymaga ciągłej kontroli.



Rysunek 2.2. Czynniki zrównoważonego rozwoju i systemu EMAS

Źródło: Jak rysunku 2.1.

Warto podkreślić, że istotą – zarówno zrównoważonego rozwoju, jak i EMAS – jest ograniczenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne i racjonalne gospodarowanie zasobami. Wraz ze wzrostem populacji ludzkiej wzrasta również konsumpcja, przybywa odpadów, pojawia się większe prawdopodobieństwo niekorzystnych zmian w ekosystemach. Rysuje się tu wyraźnie potrzeba tworzenia odpowiedniego systemu – obserwatorium monitorującego i analizującego skutki zachodzących zmian oraz dysponującego bazą wiedzy do budowania strategii eliminujących niekorzystne efekty uboczne przekształceń rozwojowych przedsiębiorstwa lub zmian gospodarczych.

2.4. Wskaźniki zrównoważonego rozwoju

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju (*Sustainable Development Indicators*, SDI) służą do monitorowania realizacji strategii zrównoważonego rozwoju Wspólnoty Europejskiej. Wskaźniki są generowane w dziesięciu kategoriach: 1) rozwój społeczno-gospodarczy, 2) zrównoważona konsumpcja i produkcja, 3) integracja społeczna, 4) zmiany demograficzne, 5) zdrowie publiczne, 6) zmiany klimatyczne i energia, 7) zrównoważony transport, 8) zasoby naturalne, 9) globalne partnerstwo, 10) dobre zarządzanie¹³. Są one dekomponowane na kolejne wskaźniki, służące szczegółowej ocenie celów. Obecnie zidentyfikowano ponad 100 wskaźników, które są publikowane przez Europejski Urząd Statystyczny (Eurostat) co dwa lata w formie raportu. Rolą wskaźników zrównoważonego rozwoju jest zobrazowanie postępu w Unii Europejskiej.

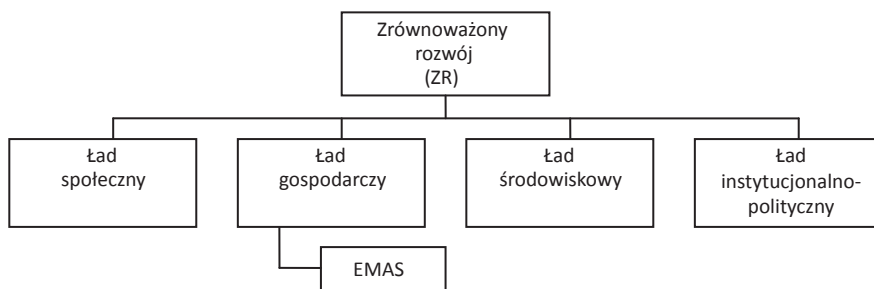
W opracowaniu pod kierunkiem E. Czarskiego, w odniesieniu do Polski, uporządkowano wskaźniki zrównoważonego rozwoju w cztery grupy: ład społeczny, ład gospodarczy, ład środowiskowy i ład instytucjonalno-prawny¹⁴ (rysunek 2.3). Jednym ze wskaźników zrównoważonego rozwoju kraju (konkretnie w grupie dotyczącej ładu gospodarczego) jest liczba organizacji z wdrożonym systemem EMAS.

Schemat analityczny zaprezentowany na rys. 2.3 znajduje też zastosowanie do analiz sektora, regionu, środowiska lokalnego i globalnego¹⁵.

¹³ <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/sdi/indicators>, 30.12.2013.

¹⁴ *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, kier. E. Czarski, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011, s. 110.

¹⁵ EMAS mogą wdrażać organizacje spoza obszaru Wspólnoty Europejskiej.



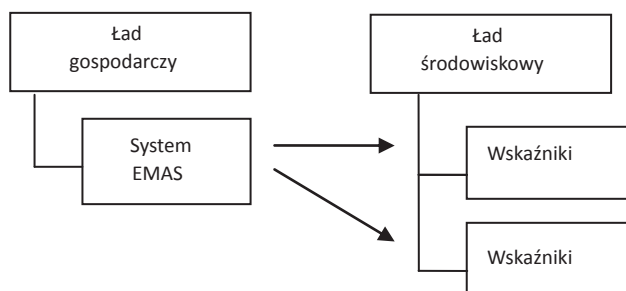
Rysunek 2.3. Zakresy analizy zrównoważonego rozwoju

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, kier. E. Czarski, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011.

2.5. System EMAS w kontekście ładu gospodarczego i środowiskowego

Do określenia skuteczności stosowanych narzędzi lub działań, nawet w obecnych warunkach „drgającej gospodarki”¹⁶, są potrzebne pewne ramy odniesienia, wytyczne kierunkujące lub „programy minimum”.

Według kryteriów określających wskaźniki zrównoważonego rozwoju system EMAS wpisuje się w ład gospodarczy, wynikający z przyjętych celów strategicznych dotyczących sfery społeczno-gospodarczej i efektywności ich realizacji, oraz w ład środowiskowy, ujmujący cele strategiczne ochrony i rozsądnego kształtowania środowiska naturalnego¹⁷. Organizacje stosujące system EMAS kształtują rozwój gospodarczy kraju, będąc zarazem sprawcą rozwoju zrównoważonego samej organizacji (rysunek 2.4).



Rysunek 2.4. System EMAS – ład gospodarczy i ład środowiskowy

Źródło: Jak rysunku 2.3.

¹⁶ Pojęcie przytoczone za: K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. 3 rozszerzone, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 31 i dalsze.

¹⁷ *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski*, op.cit., s. 4.

Uplasowanie się programu EMAS w zakresie ładów gospodarczego i środowiskowego pokazuje, w jaki sposób (osobno) analizuje się cele w odniesieniu do krajowych ram odniesienia, a w jaki można, poprzez wskaźniki środowiskowe, określić działalność samego przedsiębiorstwa w aspekcie skutecznej realizacji polityki zrównoważonego rozwoju. Przykładami wskaźników środowiskowych są: emisja gazów cieplarnianych na jednostkę zużytej energii (zmiany klimatu), samowystarczalność energetyczna, nakłady na środki trwałe w zakresie niekonwencjonalnych źródeł energii (energia), wodochłonność przemysłu (zasoby słodkiej wody), recykling odpadów opakowaniowych (gospodarka odpadami)¹⁸.

2.6. Granice zrównoważonego rozwoju

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga nie tylko prowadzenia działań w zakresach wyznaczonych przez infrastrukturę, lecz również wchodzenia w relacje poprzez czynności prowadzące do integracji przedsiębiorstwa z otoczeniem. Brak ściśle określonych sfer oddziaływania powoduje przenikanie (nie zawsze zamierzone) działań realizowanych w przedsiębiorstwie do środowiska zewnętrznego i odwrotnie – bodźców otoczenia do przedsiębiorstwa. Z racji nieprzewidywalności¹⁹ otoczenia są tworzone Systemy Wczesnego Ostrzegania (SWO)²⁰. Zgodnie z definicją przyjętą przez E. Urbanowską-Sojkin, P. Banaszyka i H. Witczaka, System Wczesnego Ostrzegania to system wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem przez ujawnienie z wyprzedzeniem czasowym różnego rodzaju problemów, które mogą stanowić szansę bądź zagrożenie dla dalszego rozwoju²¹. Korzystanie z takich rozwiązań umożliwia skuteczne dopasowanie prowadzonej działalności do zmiennych uwarunkowań dotyczących np. preferencji klientów czy nowych warunków legislacyjnych.

A.K. Koźmiński i W. Piotrowski wskazują na potrzebę istnienia świadomości pewnej umowności wyraźnego rozgraniczenia między organizacją a jej otoczeniem²². Otoczenie „przedostaje się” do organizacji różnymi metodami. Przejawem takich interakcji jest m.in. kultura organizacji, będąca nie tylko wypadkową dominujących wartości i zachowań uczestników, lecz także pochodną kultury lokalnej, regionalnej czy krajowej.

¹⁸ Ibidem, s. 112 i nast.

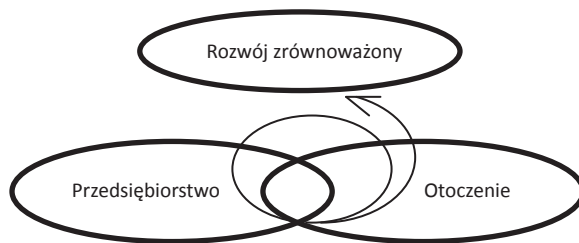
¹⁹ K. Zimniewicz, *Koncepcje zarządzania*, Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 15.

²⁰ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 332–335.

²¹ Ibidem, s. 333.

²² *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 34.

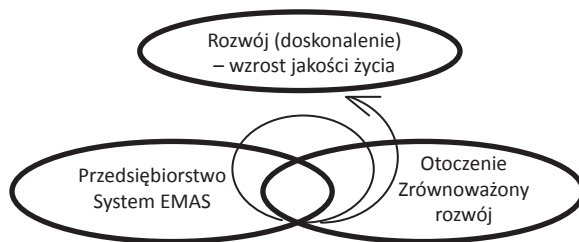
Zatem można wnioskować, że ukierunkowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa na priorytety zrównoważonego rozwoju przyczyni się do wzmocnienia takich działań w otoczeniu, i odwrotnie: „moda” na takie kryteria rozwoju inicjowana w otoczeniu może spowodować zmiany zachowań przedsiębiorców i ich współpracowników. Wzajemna integracja działań w obrębie instytucji gospodarczych, społeczeństwa i środowiska naturalnego to droga do zrównoważonego rozwoju, co zaprezentowano schematycznie na rysunku 2.5.



Rysunek 2.5. Relacja przedsiębiorstwo–otoczenie

Źródło: Jak rysunku 2.1.

Przedsiębiorstwo korzystające z systemu EMAS dopasowuje swoje zamierzenia do uwarunkowań sfer: ekonomicznej, społecznej i ekologicznej, istniejących w relacjach z otoczeniem zewnętrznym. Prowadzi to do efektu synergii, przejawiającego się ładem opisywanym ideą zrównoważonego rozwoju, i powoduje spójne podnoszenie jakości życia społeczności (rysunek 2.6).



Rysunek 2.6. Relacja przedsiębiorstwo-otoczenie (ZR i EMAS)

Źródło: Jak rysunku 2.1.

Z przedstawionych rozważań wynika, że nie istnieją granice zrównoważonego rozwoju, a jego idea może być rozpowszechniana zarówno endogenicznie (przedsiębiorca→przedsiębiorstwo→otoczenie), jak i egzogenicznie (uwarunkowania lub dyrektywy otoczenia→instytucje gospodarcze→decyzje przedsiębiorcy).

2.7. Wyniki badań funkcjonowania systemu EMAS w polskich przedsiębiorstwach

W maju i czerwcu 2011 r. D. Jaźwińska przeprowadziła badania ankietowe przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS. Odpowiedzi uzyskano z 8 podmiotów²³ (6 przedsiębiorstw i 2 organizacji społecznych), co stanowiło 33% przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie EMAS. Analizy koncentrowały się na kosztach i korzyściach z wdrożenia EMAS w 6 przedsiębiorstwach²⁴.

Jako główny powód uczestnictwa w programie EMAS ankietowani wskazali chęć doskonalenia efektów działalności (wpływ na środowisko) lub dalszego doskonalenia oraz przynależność do grona najlepszych organizacji. Wskazuje to na wagę, jaką przedsiębiorstwa w swoich dążeniach do doskonałości przywiązują do oddziaływania na środowisko przyrodnicze i zdrowie ludzi. Według ankietowanych (50% wskazań) EMAS miał średni wpływ na budowę wizerunku przedsiębiorstwa. Przyczynę stanowi słaba rozpoznawalność logo EMAS.

Według 66% badanych zakup odpowiednich maszyn i urządzeń (obszar produkcyjny) stanowił najważniejszy cel inwestycji służących ochronie środowiska. Inne ważne działania to modernizacja budynków i zakup nowych technologii wytwarzania.

Korzyści, jakie ankietowani osiągnęli z wdrożenia systemu EMAS, to lepszy wizerunek przedsiębiorstwa (100% wskazań); siłę wpływu tego czynnika (według skali 5-stopniowej, gdzie: 1 – bardzo duża siła wpływu, 2 – duża siła wpływu, 3 – średnia siła wpływu, 4 – mała siła wpływu, 5 – bardzo mała siła wpływu) 33% badanych oceniło jako dużą, 33% jako średnią i 33% jako małą (nie zaznaczono wartości skrajnych – bardzo mała i bardzo duża siła wpływu).

Drugą najczęściej wskazywaną korzyścią był wzrost świadomości ekologicznej wśród pracowników (100% wskazań). Siłę wpływu jako dużą wskazało 17% badanych, jako średnią 67%, a jako małą 17%. W tym przypadku również nie wskazano bardzo małej i bardzo dużej siły oddziaływania. Kolejnymi czynnikami korzystnymi dla przedsiębiorstw były: poprawa relacji z dostawcami/odbiorcami (50% wskazań) określona jako duża siła wpływu (50% wskazań), dostępność kredytów/funduszy (50% wskazań, przy czym siłę wpływu tego czynnika 33% ankietowanych określiło jako średnią, a 17% jako małą) oraz wzrost zainteresowania ochroną środowiska

²³ Kwestionariusz ankiety skierowano do 24 organizacji znajdujących się w dniu 26 kwietnia 2011 r. w polskim rejestrze EMAS. Podczas analizy prowadzenie rejestru należało do kompetencji Ministra Środowiska. Obecnie spis jest prowadzony przez Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska.

²⁴ Więcej na ten temat zob. D. Jaźwińska, *Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia systemu ekozarządzania i audytu (EMAS)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 61.

(50% wskazań, przy czym siłę wpływu tego czynnika 33% badanych określiło jako małą, a 17% jako średnią).

Aspekt społeczny to również edukacja ekologiczna, która w ankietowanych przedsiębiorstwach znalazła zastosowanie w formie szkoleń (100% wskazań).

Zakończenie

Zasady zrównoważonego rozwoju integrujące na różnych płaszczyznach zarządzania czynniki gospodarcze, społeczne, kulturowe, środowiskowe i legislacyjne przyczyniają się do kreowania lepszego, przyjaznego populacji ludzkiej świata. Geneza zrównoważonego rozwoju i systemu EMAS oraz zamieszczone wyniki badań pokazują, że idea równorzędnego traktowania celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych jest urzeczywistniana bardzo powoli. Główną rolę odgrywa wciąż bieżąca sytuacja, okoliczności, w jakich działa przedsiębiorstwo, powiązania biznesowe, koniunktura. Myślenie o przyszłości i przygotowywanie warunków rozwoju (nie gorszych niż obecne) dla kolejnych pokoleń jest domeną świata nauki i najwyższych szczebli zarządzania. Jak pokazały przytoczone w publikacji wyniki badań, skala stosowania systemu EMAS i myślenie w kategoriach rozwoju zrównoważonego są w przedsiębiorstwach postrzegane w kategoriach opiniotwórczych lub edukacyjnych.

Bibliografia

Brown L.R., *Gospodarka ekologiczna. Na miarę Ziemi*, Książka i Wiedza, Warszawa 2003.

http://www.mg.gov.pl/files/upload/8383/MG_WIZJA.pdf, 30.11.2012.

http://ec.europa.eu/environment/emas/tools/faq_en.htm#Section1Question3, 31.12.2013.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/sdi/indicators>, 30.12.2013.

Jaźwińska D., *Korzyści i koszty wynikające z wdrożenia systemu ek zarządzenia i audytu (EMAS)*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2014, nr 61.

Matuszak-Flejszman A., *System zarządzania środowiskowego w organizacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2007.

Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, wyd. 3 rozszerzone, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Pochyluk R., Grudowski P., Szymański J., *Zasady wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zgodnego z wymaganiami normy ISO 14001*, Eko-Konsult, Gdańsk 1999.

Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) Nr 1221/2009 z dnia 25 listopada w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.

Vision 2050. The New Agenda for Business, World Business Council for Sustainable Development, February 2010, <http://www.earthprint.com>

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju Polski, kier. E. Czarski, Główny Urząd Statystyczny–Urząd Statystyczny w Katowicach, Katowice 2011.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Zimniewicz K., *Koncepcje zarządzania*, Forum Naukowe, Poznań 2008.

Zrównoważone warunki życia w zmieniającym się systemie klimatycznym Ziemi, „Studia KPZK PAN” 2009, t. CXXIV.

Zwiększenie spójności strategii rozwoju wielkopolskiego sektora komunalnego z celami ponadregionalnymi i międzynarodowymi, red. M.K. Wyrwicka, Poznań, kwiecień 2013, <http://www.partnerstwo.kig.pl/index.php/PL/do-pobrania-2/finish/37-raportyskonsolidowane/230raport-skonsolidowany-spojnosc-strategii-m-wyrwicka>.

Anna Molter
Kazimierz Jaremczuk

Rozdział 3

Ograniczenia w procesie kształtowania stosunków współdziałania

Wstęp

Nauki o zarządzaniu jako dyscyplina pragmatyczna odnoszą poznanie nie do przedmiotu, ale do celu osiąganego przez poznanie. W mniejszym zakresie poznanie odnosi się do przyczyny, podmiotowości, a więc ma na celu poznanie człowieka, pracownika idealnego, a nie rzeczywistego. Formułowane idee, paradygmaty, orientacje zmierzają do pełnego porządku w myśleniu (w konsekwencji zaś i w działaniu), do bezwzględnej pewności oraz doskonałości. Konkretyzowane w racjonalnych zasadach i twierdzeniach, redukują myślenie w kategorii podmiotowości. Myślenie w kategorii podmiotowości oznacza rezygnację z jednowymiarowości człowieka na rzecz różnorodności człowieka transgresyjnego¹ (twórczego), jest wyrazem zmiany jakościowej w zarządzaniu potencjałem ludzkim w stronę wzrostu znaczenia pracownika i humanizacji pracy. Zmiana ta wymaga przede wszystkim przejścia z formalizacji na inicjowanie i modelowanie zachowań, z hierarchii władzy na relacje partnerskie², zatem wymaga tym samym powstania relacji społecznych w organizacji opartych na strukturach współdziałania.

3.1. Orientacja na człowieka

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu powszechnie cytowaną definicją organizacji jest definicja T. Kotarbińskiego, wg której organizacja to pewien rodzaj całości ze względu na stosunek do niej jej własnych elementów, a mianowicie taka

¹ J. Koziński, *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988, s. 14.

² J. Bieńkowska, *Zmiana wyznaczników zachowań ludzi w organizacji*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 265.

całość, której wszystkie składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości³. Ujęcie to jest dość ogólne i nie akcentuje znaczenia ludzi jako podstawowych i niezbędnych elementów każdej organizacji. Natomiast zgodnie z poglądem Ch.I. Barnarda, organizacja jest układem interakcji, systemem świadomie koordynowanego działania dwóch lub więcej osób, w którym każda część wiąże się z inną częścią w jakiś charakterystyczny sposób⁴.

Przedstawione definicje nie identyfikują jeszcze dwóch dodatkowych cech, a mianowicie granic, które pozwoliłyby na jej wyodrębnienie tak od pozostałych organizacji, jak i od otoczenia oraz trwałości i systematycznej powtarzalności podejmowanych działań służących realizacji określonych celów⁵. Kontekst supremacji niematerialnych celów osłabia bowiem identyfikację granic, a tym samym ich rolę i znaczenie, a podmiotowość jako idea regulatywna, oprócz przedmiotowości, stanowi przesłankę rozwoju zespołu, organizacji.

W teorii i praktyce zarządzania nadal jednak przeważa dominacja orientacji celowościowej. W orientacji celowościowej dominuje cel, cele organizacji, w mniejszym natomiast zakresie przyczyna, podmiotowość. Orientacja celowościowa zmierza do pełnego porządku w myśleniu, bezwzględnej skuteczności oraz doskonałości⁶.

Zgodnie ze stanowiskiem L. von Misesa, najwyższą władzą w gospodarce rynkowej jest konsument⁷, konkretny w racjonalnych zasadach i twierdzeniach. Przedmiotowa orientacja na konsumenta zmierza więc do uwzględnienia przyczyny, podmiotowości w zarządzaniu współczesną organizacją. Ponadto, jak konstatuje J. Lichtarski, zasadniczą tendencją w orientacji prorynkowej (przyczynowej) w zarządzaniu współczesną organizacją jest dążenie do wzrostu wrażliwości rynkowej organizacji przez upowszechnienie w niej, dzięki m.in. odpowiednim zmianom kulturowym, takiego myślenia i działania, które byłoby podporządkowane interesowi klienta⁸.

Dotychczasowe dociekania obligują do identyfikacji postrzegania roli człowieka jako pracownika w organizacji, a zwłaszcza do zmiany oczekiwań stawianych wobec pracowników oraz redefinicji dotychczasowego podejścia do kształtowania zachowań organizacyjnych.

J. Bieñkowska wskazuje na cztery wyznaczniki zmiany podejścia do zachowań organizacyjnych:

³ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973, s. 74.

⁴ Ch.I. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Wyd. Nowoczesność, Warszawa 1997.

⁵ Cechy te zostały uwzględnione m.in. w definicji przedstawionej J. Kurnala (J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969, s. 160).

⁶ R.L. Ackoff, J. Migidson, H.J. Addison, *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 165.

⁷ L. von Mises, *Podstawy wolności ekonomicznej*, „Prakseologia” 1996, nr 1–4.

⁸ J. Lichtarski, *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 51.

- pierwszy z nich wiąże się z nowym wzorcem postrzegania pracownika w miejscu pracy, który nie tyle odtwórczo realizuje zadania, ile odpowiada na wyzwania oraz je kreuje (cele),
- drugim jest rezygnacja z kontroli opartej na władzy na rzecz kontroli, której podstawą są kompetencje,
- trzecim wyznacznikiem staje się partycypacja pracownicza, która zaczyna dominować w układzie centralizacja–decentralizacja, co wywołuje zmianę roli kierownika z decydenta na członka synergicznego zespołu⁹ (podkreśla się, że jednym ze źródeł motywacji do pracy jest zaspokojenie potrzeby autonomii i samorealizacji, tj. rozwój osobisty i zawodowy),
- znaczącą rolę w regulacji i kontroli zachowań coraz częściej przypisuje się czwartemu wyznacznikowi, a mianowicie kulturze organizacyjnej, poprzez zinternalizowane wartości i normy¹⁰, co powoduje ograniczenie tendencji do formalizacji procesów pracy, które determinują usztywnienie zachowań i w konsekwencji niezdolność do kreatywności zespołowej.

Przedstawione wyznaczniki zmiany podejścia do zachowań organizacyjnych w ujęciu J. Bieńkowskiej podkreślają znaczenie „dostatecznej” swobody działania (potrzeba autonomii i poczucia sprawstwa działania), budowania zaufania w relacji pracowników do własnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia w celu inicjowania potrzeby samoaktualizacji i zaangażowania.

3.2. Orientacja przyczynowa – podmiotowość pracownika

Człowiek jako istota rozumnie się spełniająca czyni swoją działalność rozumną, a przez to celową. Jest to cecha najogólniejsza, związana z właściwością natury ludzkiej, ponieważ celowość jest synonimem świadomości, co wynika z rozumnej natury ludzkiej.

Klasycznie rzecz ujmując, natura to m.in. podłoże działania, czyli potencjał wszelkiej aktywności podmiotu, którego własnością jest bycie osobą ludzką. W rzeczywistości działającego człowieka istnieje bezwzględne podejście obiektywne (przedmiotowe), które pozwala spojrzeć na człowieka neutralnie, jakby od zewnątrz, bez obciążeń subiektywnych, oraz podejście subiektywne, które pozwala identyfikować jego „wnętrze”, podmiotowość.

Podmiotowość wskazuje możliwości człowieka, jego siły i ograniczenia, sposób działania, a więc pewne niezależne od niego właściwości. W niniejszym rozdziale przyjęto, że bezwzględność ograniczeń jest determinowana w procesie kształtowania

⁹ Zob. J. Bieńkowska, *Zmiana wyznaczników zachowań ludzi...*, op.cit., s. 260–263.

¹⁰ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.

stosunków współdziałania podejściem przedmiotowym. Natomiast jej „osłabienie” jest możliwe dzięki podmiotowości, która oprócz przedmiotowości jest coraz częściej rozważana w teorii i praktyce zarządzania w procesie kształtowania stosunków współdziałania we współczesnej organizacji.

Przedmiotowość człowieka np. w organizacji – zgodnie ze stanowiskiem B. Hausa – polega na tym, że nie potrafi on korzystać ze swoich uprawnień wolnego człowieka w ustalonych w organizacji granicach i staje się narzędziem w ręku hierarchii organizacyjnych, rzeczywistym czynnikiem, o którym można dowolnie stanowić¹¹. Przedmiotowość pracownika potęgują również wybrane środki oddziaływania na pracowników. Środki przymusu są instrumentami zakładającymi całkowite podporządkowanie zachowań pracowniczych woli przełożonego lub interesom organizacji.

3.3. Współdziałanie jako najwyższa forma pracy zespołowej

Człowiek sam w sobie jest niedoskonały¹² – konstatuje K. Kalin – i dopiero przez intensywne współdziałanie (interakcje) z innymi ludźmi może się w pełni realizować. Bez pomocy zespołu pojedynczy człowiek nie jest w stanie ani zaspokoić wielu swoich podstawowych potrzeb, ani rozwiązać decydujących problemów. Wskutek tego jest poniekąd skazany przez całe swoje życie na członkostwo w dającej mu schronienie gromadzie¹³.

Powodzenie zespołu – zdaniem autorów niniejszego opracowania – jest determinowane kreowaniem warunków na rzecz współdziałania. Współdziałanie jako najwyższa forma pracy zespołowej tworzy potencjał dla synergicznego zwielokrotnienia możliwości pracy jednostki z wykorzystaniem komplementarnych umiejętności, wiedzy i doświadczeń członków zespołu¹⁴. Za podstawę integrującą zespół przyjmuje się zaufanie i zaangażowanie, a poczucie bezpieczeństwa za jeden z ważniejszych warunków dla kreowania innowacji przez zespół¹⁵. Zaufanie i zaangażowanie oraz poczucie

¹¹ Zob. B. Haus, *Uwarunkowania podmiotowości i przedmiotowości pracownika w procesie reorganizacji życia gospodarczego*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 430.

¹² Prawdziwa doskonałość – zdaniem W. Tatarkiewicza – leży w nieustannym ulepszaniu, stałym dopełnianiu, wzbogacaniu, pojawianiu się nowych rzeczy, właściwości, wartości (W. Tatarkiewicz, *O doskonałości*, Ossolineum, Wrocław 1976, s. 16–17).

¹³ K. Kalin, *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998, s. 99.

¹⁴ A. Całek, *Podstawowe cechy zespołu*, w: *Zarządzanie zespołem: motywacja i działanie*, red. A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperek, M. Piłat, G. Polok, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2011, s. 9.

¹⁵ Zob. A.C. Edmonson, J.P. Mogeol, *Explaining Psychological Safety In Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?*, w: *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, eds L. Thompson, H.S. Choi, Taylor&Francis e-Library, 2008, s. 112.

bezpieczeństwa pozostaje w bezpośrednim związku z konfiguracją dominujących w organizacji wartości, norm i założeń dotyczących praktyki, a więc z kulturą organizacyjną. Innymi słowy, kultura organizacyjna jest tym czynnikiem, który kształtuje społeczny kontekst procesów organizacyjnych na poziomie interakcji społecznych, a więc tworzy swoisty układ relacji – ich potencjał warunkujący procesy integracji i adaptacji oraz zdolność do współdziałania. W tym też sensie kultura organizacyjna tworzy swoistą „przestrzeń znaczenia” (zasób informacji, wiedzy organizacyjnej), wyznaczając kontekst działania podmiotów¹⁶, tj. obszar społecznej interakcji.

W najbardziej podstawowym sensie kultura organizacyjna jako system wspólnie podzielanych znaczeń – informacji związanych z praktyką organizacyjną – tworzy wyobrażenie tego, czym powinna być i jak powinna funkcjonować organizacja ze względu na przyjętą strategię. Kultura organizacyjna może więc być rozumiana jako zasób wiedzy, której jakość ułatwia wzajemne rozumienie kontekstu kulturowego i wzajemną koorientację zachowań. Wszelkie treści kultury podlegają bowiem interpretacji oraz procesom tworzenia i kreowania wiedzy organizacyjnej w obowiązującym układzie aksjonormatywnym, który kształtuje zachowania ludzi w organizacji¹⁷.

Na gruncie nauk o zarządzaniu wskazuje się, z jednej strony, na rezygnację z pojmowania zatomizowanego człowieka racjonalnie gospodarującego (*homo oeconomicus*) na rzecz człowieka w relacji z innymi, z drugiej zaś na charakter relacji współdziałania między podmiotami ludzkimi jako warunek konstytucji osoby (w sensie tożsamościowym)¹⁸. Model ten nie uwzględnia jednak współdziałania podmiotów w sensie oddziaływania na siebie. W tym sensie zdefiniowanie „człowieka ekonomicznego” jako racjonalnej i autonomicznej jednostki podejmującej decyzje optymalizujące własne korzyści w kontekście różnego rodzaju ograniczeń jest zbyt wąskie. Nie pozwala bowiem dostrzec konstytutywnej roli innych czynników determinujących kształtowanie się takich podmiotów, jak partycypacja w kulturze czy przynależność do określonej grupy społecznej, zawodowej¹⁹. Bez interobiektywności jako warunku nie można myśleć o współdziałaniu i porozumieniu podmiotów.

Pytanie o intersubiektywność jest pytaniem o możliwość przewyciężenia subiektywnych perspektyw, a więc o warunki porozumienia i współdziałania indywidualnych podmiotów ludzkich na poziomie społecznej komunikacji (intersubiektywna symetryczność sytuacji komunikacyjnej)²⁰. Zwrot intersubiektywny w rozumieniu

¹⁶ Zob. A.L. Zachariasz, *Kultura jej status i poznanie*, WSP, Rzeszów 2001, s. 29.

¹⁷ Zob. J. Stachowicz, J. Machulik, *Jakość informacji w przedsiębiorstwie a zmiany w kulturze organizacyjnej*, w: *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, red. L.H. Habera, AGH, Kraków 2002, s. 289.

¹⁸ K. Nowak, *O postulatcie zwrotu ku intersubiektywności w ekonomii głównego nurtu*, w: *Intersubiektywność*, red. P. Makowski, Universitas, Kraków 2012, s. 240.

¹⁹ Ibidem, s. 241.

²⁰ Zob. P. Dybel, *Kłopot z „intersubiektywnością”*, w: *Intersubiektywność*, op.cit., s. 18, 28.

interakcji międzyludzkich nie oznacza rezygnacji z subiektywności konkretnego – osoby, ale wskazuje na możliwość porozumienia i współdziałania, a niewspółmierność, separacja, asymetria nie stwarzają nieredukowalnego przedziału, odstępu, przepaści między Ja a Innym, ale przeciwnie, dopiero one ustanawiają ich odniesienie do siebie.

Zakończenie

Człowiek jest systemem biopsychicznym i społecznym, a jego zachowanie w zespole jest regulowane przez świadome cele i intencje oraz przez określone warunki ramowe, które to zachowanie ograniczają²¹. W procesie wzrastającej roli celów niematerialnych, oprócz celów materialnych, te warunki ramowe zostają jednak skorelowane z ideą podmiotowości człowieka. Kontekst wzrastającej roli celów niematerialnych osłabia więc rozpoznanie granic, a podmiotowość jako idea regulatywna, oprócz przedmiotowości, stanowi przesłankę rozwoju zespołu, organizacji.

Bibliografia

- Ackoff R.L., Migidson J., Addison H.J., *Projektowanie ideału. Kształtowanie przyszłości organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
- Barnard Ch.I., *Funkcje kierownicze*, Wyd. Nowoczesność, Warszawa 1997.
- Bieńkowska J., *Zmiana wyznaczników zachowań ludzi w organizacji*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mięka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Całek A., *Podstawowe cechy zespołu*, w: *Zarządzanie zespołem: motywacja i działanie*, red. A. Całek, M. Jaśniok, K. Kasperek, M. Piłat, G. Polok, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2011.
- Dybel P., *Kłopot z „intersubiektywnością”*, w: *Intersubiektywność*, red. P. Makowski, Universitas, Kraków 2012.
- Edmonson A.C., Mogeol J.P., *Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?*, w: *Creativity and Innovation in Organizational Teams*, eds L. Thompson, H. S. Choi, Taylor&Francis e-Library, 2008.
- Haus B., *Uwarunkowania podmiotowości i przedmiotowości pracownika w procesie reorganizacji życia gospodarczego*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, red. J. Skalik, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.

²¹ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996, s. 76.

- Kalin K., *Kierować sobą i innymi. Psychologia dla kadry kierowniczej*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1998.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1973.
- Kozielecki J., *O człowieku wielowymiarowym. Eseje psychologiczne*, PWN, Warszawa 1988.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1969.
- Lichtarski J., *O współczesnych orientacjach w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, w: Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Mises von L., *Podstawy wolności ekonomicznej*, „Prakseologia” 1996, nr 1–4.
- Natura ludzka w filozofii nowożytnej i współczesne*, red. J. Miklaszewska, P. Spryszak, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010.
- Nowak K., *O postulacie zwrotu ku intersubiektywności w ekonomii głównego nurtu*, w: *Intersubiektywność*, red. P. Makowski, Universitas, Kraków 2012.
- Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 1996.
- Stachowicz J., Machulik J., *Jakość informacji w przedsiębiorstwie a zmiany w kulturze organizacyjnej*, w: *Polskie doświadczenia w kształtowaniu społeczeństwa informacyjnego. Dylematy cywilizacyjno-kulturowe*, red. L.H. Habera, AGH, Kraków 2002.
- Tatarkiewicz W., *O doskonałości*, Ossolineum, Wrocław 1976.
- Wojtyła K., *Osoba i czyn*, KUL, Lublin 1994.
- Zachariasz A.L., *Kultura jej status i poznanie*, WSP, Rzeszów 2001.

Rozdział 4

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania

Wstęp

Zjawisko społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa występuje w praktyce działalności podmiotów gospodarczych już od ponad 100 lat. Ewoluuje od tradycyjnego ujęcia jako akcyjnej, nieskoordynowanej, sporadycznej filantropii i dobroczynności przedsiębiorców do współczesnego długofalowego, celowego zaangażowania przedsiębiorstw w innowacyjne projekty, rozwiązujące poważne problemy społeczne, co powoduje poszerzanie się granic ich funkcjonowania i oddziaływania. Przesłanki takiego zachowania są zróżnicowane i szeroko opisywane w literaturze przedmiotu¹:

- konsumenci, członkowie społeczeństwa, reprezentując określony poziom moralności, etyki, respektujący określone normy i zwyczaje, konfrontują postawy firm ze swoimi oczekiwaniami wobec nich i podejmują na ich podstawie decyzje konsumenckie oraz wpływają na kształtowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw; firmy zależą w swych działaniach od akceptacji społecznej;
- wiele nieuczciwych praktyk, które ujawniono w ostatnich latach, wywołało szeroką dyskusję na temat zaufania społecznego względem biznesu i konieczności budowania pozytywnego wizerunku;
- praktyka zarządzania i wyniki wielu badań potwierdzają pozytywną korelację między społecznym zaangażowaniem i koniecznością poświęcenia krótkookresowych zysków a zyskownością w dłuższym okresie;
- przedsiębiorstwa coraz częściej są oceniane za wyniki społeczne, a nie tylko w kategoriach efektywności realizacji celów ekonomicznych oraz traktowane jako współodpowiedzialne za rozwój społeczny;

¹ U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009, s. 7–8. Zob. także A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa, 2009, s. 8.

- coraz częściej przedsiębiorcy interesują się oczekiwaniami, zakresem władzy i siłą oddziaływania poszczególnych interesariuszy i dostosowują się do ich potrzeb;
- społeczne zaangażowanie jest traktowane jako narzędzie umożliwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej i współdziałające z takimi zjawiskami, jak zrównoważony rozwój, budowanie kapitału społecznego, rozwiązywanie problemów ekologicznych, kulturowych i spowodowanych globalnym wymiarem prowadzonej działalności.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw funkcjonuje w sferze idei, doktryn i są formułowane argumenty potwierdzające zasadność zajmowania się tą problematyką, oraz główne założenia, poglądy, postawy, zasady, co ukazuje wymiar statyczny. W wymiarze dynamicznym są eksponowane przejawy celowego oddziaływania na poszczególne obszary i podmioty społecznego zaangażowania, a więc zarządzanie nim. Zatem zasadne wydaje się postawienie następującego pytania: „Czy mamy już do czynienia z koncepcją zarządzania?”. W literaturze przedmiotu nie można znaleźć jednoznacznego rozstrzygnięcia, ponieważ jedni autorzy traktują społeczne zaangażowanie jako element idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, kolejni jako element koncepcji zrównoważonego rozwoju², a jeszcze inni jako podstawę idei *corporate citizenship*, traktującej firmę jako obywatela. Główny problem polega na różnorodności w definiowaniu i interpretowaniu pojęć.

W niniejszym rozdziale autorka postara się udzielić odpowiedzi na tak postawione pytanie.

4.1. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa – definicje, poziomy, narzędzia

Podstawową misją każdego przedsiębiorstwa jest uczestniczenie w rozwoju społecznym i zapewnienie pomysłności ludziom, wypracowanie zysku, którego część powinna być przeznaczona na potrzeby społeczne i rozwoju kraju, oraz działanie w harmonii ze społeczeństwem³. Przedsiębiorstwa muszą wykazać, że zasługują na społeczne zaufanie. Lokalne społeczności niezwykle szybko reagują na wszelkie przejawy zagrożenia, degradacji środowiska oraz zakłócenia ładu przestrzennego⁴.

² E. Kośmicki, *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przewyciężenia doraźności*, w: *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, „Studia nad Zrównoważonym Rozwojem” 2005, t. 1, s. 37. Zob. także J. Adamczyk, T. Nitkiewicz, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 92–93.

³ *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą*, Wyd. Forum, Poznań 2004, s. 45.

⁴ U. Kuciński, *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, w: *Lokalizacja przedsiębiorstwa a konkurencyjność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 34–35.

Zrozumienie roli interesariusza zbiorowego, jakim jest społeczeństwo, w funkcjonowaniu firmy powinno prowadzić do wzrostu zainteresowania działaniami społecznymi.

Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa (*corporate community involvement, corporate community investment*) odnosi się do zaangażowania biznesu w inicjatywach społecznych poprzez udział finansowy, rzeczowy i zasoby ludzkie, w celu zaspokojenia społecznych, gospodarczych potrzeb i oczekiwań społeczności, w których działają. Jest to pojęcie węższe od społecznej odpowiedzialności i ogranicza się do jednego interesariusza (zbiorowego), jakim jest społeczność lokalna, ewentualnie ogół społeczeństwa. Uczestnicy tego interesariusza należą również do innych grup interesariuszy (dostawcy, klienci, pracownicy), a więc działania dotyczą pośrednio również i tych grup.

Społeczne zaangażowanie, zgodnie z definicją World Economic Forum, jest to wkład, który przedsiębiorstwo jako obywatel wnosi poprzez swoją działalność, inwestycje społeczne, programy charytatywne i zaangażowanie w reformy publiczne⁵. Obejmuje ono różnorodne formy aktywności, zawsze jednak dotyczy udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych i – bez względu na program czy zastosowane narzędzia – przynosi korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie⁶.

Na społeczne zaangażowanie firm można popatrzeć poprzez pryzmat siły i napięcia tego zjawiska i wyróżnić kilka jego poziomów. Warto wspomnieć, że dotyczą działań dobrowolnych.

Na poziomie I zaangażowania społecznego firm mamy do czynienia z przedsięwzięciami komercyjnymi realizowanymi w środowisku społecznym. Są to zaplanowane działania mające w konsekwencji przynieść sukces komercyjny przedsiębiorstwu, a przy okazji również korzyści społeczności lokalnej. Inicjatywy te są podejmowane wspólnie z innymi organizacjami, np. samorządowymi, obywatelskimi, i mają charakter jednorazowych przedsięwzięć. Dzięki nim rozwija się infrastruktura regionu, wzrasta zatrudnienie, następuje rozwój gospodarczy⁷. Na tym poziomie pojawia się również sponsoring, służący promocji firmy. Cele biznesowe na tym poziomie są pierwszoplanowe i dominujące, a cele społeczne stoją na drugim planie, choć mogą przyjmować znaczące rozmiary. Takie podejście jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw, które nie mają szerszej wizji i strategii w tym obszarze, ale odczuwają presję społeczną i zaczynają się angażować (jest to postawa reaktywna).

⁵ P. Łukasiuk, *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl, 4.01.2014.

⁶ *Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007 (materiały konferencyjne).

⁷ B. Rok, *System społecznej odpowiedzialności*, w: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001, s. 46–52.

Poziom II zaangażowania społecznego firm obejmuje inwestycje na rzecz społeczności lokalnej. Są to działania wybrane i uznane przez kierownictwo firmy za istotne dla wspierania interesów firmy i jej reputacji, polegające na rozwiązywaniu pewnych problemów społecznych, np. wzrost świadomości ekologicznej, wspieranie edukacji, ochrona zdrowia. Przynoszą one nie bezpośrednie zyski, ale odroczone w czasie korzyści w postaci pożądanego przez przedsiębiorstwo społeczeństwa (zdrowego, wyedukowanego i świadomego ekologicznie)⁸. Na tym poziomie można obserwować względną równowagę celów biznesowych i społecznych (są to działania *stricte* proaktywne).

Poziom III zaangażowania społecznego firm, najwyższy, to działalność filantropijna, charytatywna (często nazywana filantropią strategiczną). „Jest odpowiedzialnym i efektywnym przeznaczaniem prywatnych pieniędzy na realizację celów społecznych. [...] coraz częściej jest działaniem strategicznym [...] nakierowana jest na rozwiązywanie konkretnych problemów społecznych przy wykorzystaniu zaawansowanych narzędzi i przez wyspecjalizowany personel. Bardzo często odbywa się to we współpracy z organizacjami samorządowymi, pozarządowymi. Oprócz środków finansowych przedsiębiorstwa ofiarowują pomoc merytoryczną swoich pracowników (pomoc prawna, księgową), a także darowizny rzeczowe”⁹.

Ponieważ przedsiębiorstwa mogą się znajdować na różnym poziomie zaangażowania społecznego, zatem mogą angażować i wywierać wpływ na trzy sposoby, poprzez:

- wpływ bezpośredni – przedsięwzięcia biznesowe realizowane w środowisku społecznym służą wzmocnieniu pozytywnego wpływu na społeczeństwo,
- wpływ pośredni – są podejmowane działania służące innym interesariuszom, tworzące wartość dodaną przy minimalizacji kosztów własnych, realizowane poprzez współpracę, partnerstwo, współodpowiedzialność,
- wywieranie nacisku – dotyczy różnych form wspierania działalności innych podmiotów, które dzięki temu wprowadzają istotne zmiany społeczne (firmy działają w słusznej sprawie, czyli bezinteresownie, przyczyniają się do tworzenia lepszych warunków rozwoju dla wszystkich poprzez np. rzecznictwo, aktywność obywatelską, uczestnictwo).

Na każdym poziomie społeczne zaangażowanie firmy przyjmuje różne formy i wykorzystuje inne narzędzia¹⁰. Do najczęściej stosowanych należy zaliczyć: pomoc

⁸ U. Gołaszewska-Kaczan, *Zaangażowanie społeczne...*, op.cit., s. 102.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Więcej na ten temat zob. M. Kwiecińska, *Corporate Community Involvement – Agency Perspective*, w: *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, part IV, eds A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Foundation of the Cracow University, Cracow 2012, s. 445–459.

finansową, *pay-roll*, pomoc rzeczową, świadczenie bezpłatnych usług¹¹, wolontariat pracowniczy¹², akcje i programy społeczne, kampanie społeczne, marketing zaangażowany społecznie¹³, sponsoring społeczny, tworzenie fundacji korporacyjnych¹⁴.

Wymienione typy i formy zaangażowania społecznego ukazują ich różnorodność i zapewne nie stanowią wszystkich przejawów tej aktywności. Zakres ich występowania zależy od przyjętych celów, posiadanych zasobów, potrzeb społeczeństwa i etapu rozwoju, na którym znajduje się przedsiębiorstwo, a także powiązań z innymi metakoncepcjami realizowanymi w przedsiębiorstwach, które uwzględniają działania społeczne w swoich ideowych założeniach, jak społeczna odpowiedzialność, zrównoważony rozwój czy obywatelska korporacja (*corporate citizenship*).

4.2. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa jako przedmiot zarządzania

Decyzje o zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w działania na rzecz społeczeństwa są podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania, przez członków kierownictwa lub z inicjatywy pracowników. Następnie, aby zagwarantować długofalowość podejmowanych działań i nadać im znaczenie strategiczne, należy doprowadzić do opracowania i wdrożenia programu przynoszącego korzyści zarówno społeczeństwu, jak i firmie.

Przede wszystkim określa się cele zaangażowania, dlatego należy wstępnie ustalić, czy będą realizowane cele filantropijne, wizerunkowe, czy też firma ma na celu wzrost swojej konkurencyjności lub zwiększenie morale i lojalności pracowników.

Następnie określa się możliwości firmy, biorąc pod uwagę przede wszystkim skalę działalności, posiadane zasoby materialne, finansowe i kapitał ludzki oraz misję firmy, aby zdefiniować obszary i formy wsparcia. Ponieważ firma nie jest w stanie zaangażować się w rozwiązywanie wszystkich problemów, dlatego powinna się skupić na wyborze kilku najistotniejszych z punktu widzenia ich związku ze specyfiką firmy i jej misją.

W dalszej kolejności należy ustalić podmioty, na których rzecz przedsiębiorstwo będzie działało, a następnie określić formy tych działań. Na tym etapie należy koniecznie uwzględnić możliwości i umiejętności pracowników.

¹¹ B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004, s. 51.

¹² *Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu*, CSRIinfo, Warszawa 2001, s. 14.

¹³ *Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2002.

¹⁴ *Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, projekt CEENERGI Polska, 2009, www.forum-darczyncow.pl, 4.01.2014.

Kolejnym etapem powinno być oznaczenie skali prowadzonych działań i ustalenie wielkości budżetu, co oznacza również udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy realizowany program będzie jednorazowy, czy też długofalowy.

Następnie zostaje podjęta decyzja dotycząca tego, czy firma angażuje się w działania społecznie samodzielnie, czy też we współpracy z partnerami biznesowymi, publicznymi lub organizacjami *non-profit*. Każdy wybór ma swoje wady i zalety, ale opcja samodzielnej realizacji planów pociąga za sobą największe obciążenie i odpowiedzialność, wymaga bowiem wypracowania trwałych, wysokiej jakości relacji z grupami społecznymi, opartych na poczuciu wspólnoty interesów¹⁵. Innym rozwiązaniem może być udzielenie wsparcia istniejącej organizacji lub projektowi, ale nie daje to firmie możliwości dużego wpływu na kształt realizowanych działań. Model pośredni zakłada wspólne projektowanie działań na zasadach partnerstwa¹⁶.

Następnym etapem jest stworzenie odpowiedniej struktury organizacyjnej, czyli określenie odpowiedzialności za realizację zadań. Niezbędne może się okazać utworzenie odrębnego stanowiska, działu lub całej jednostki, np. fundacji korporacyjnej.

Na koniec należy uwzględnić kontrolę efektów i poniesionych kosztów, aby usprawnić działania w przyszłości, a także podjąć działania mające na celu informowanie o dokonaniach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

Uwzględniając przedstawiony proces zarządczy dotyczący zaangażowania społecznego przedsiębiorstwa z perspektywy jego implementacji, można zauważyć trzy etapy tworzące podstawy swoistego modelu¹⁷.

- etap pierwszy to etap kształtowania zasad, określenia celów, strategii, środków przeznaczonych na działania, czyli tzw. polityka przedsiębiorstwa względem społecznego zaangażowania,
- na drugim etapie są ustalane procedury; aby nie pozostać na poziomie deklaracyjnym, menedżerowie przypisują odpowiednie zadania odpowiednim komórkom organizacyjnym lub stanowiskom albo tworzą nowe i ustalają procedury postępowania i wdrażania,
- na trzecim etapie są określane oczekiwane wyniki i monitoruje się ich stopień realizacji oraz proces informowania o dokonaniach.

¹⁵ <http://www.fob.org.pl>, 3.01.2014.

¹⁶ <http://www.filantropia.org.pl>, 3.02.2014.

¹⁷ W literaturze przedmiotu trudno spotkać publikacje charakteryzujące modele społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa, próby stworzenia takiego modelu w opracowaniu zostały podjęte na podstawie analizy modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, uwzględniające zaangażowanie społeczne, szeroko omówionych w: B. Rok, *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013, a także na podstawie obserwacji praktyki przedsiębiorstw na polskim rynku w trakcie realizowanego przez autorkę grantu badawczego pt. *Fundacja korporacyjna jako narzędzie realizacji społecznego zaangażowania przedsiębiorstw*, zakończonego w grudniu 2013 r.

Dla zobrazowania opisanych działań, w tabeli 4.1 przedstawiono proces podejmowania decyzji dotyczącej utworzenia fundacji korporacyjnej, która stanowi jedno z wielu narzędzi społecznego zaangażowania przedsiębiorstw.

Tabela 4.1. Proces podejmowania decyzji dotyczącej utworzenia fundacji korporacyjnej

Etap	Obszar	Atrybut fundacji korporacyjnej
1	Analiza potrzeb biznesowych i społecznych	firma zdefiniowała, w jaki sposób realizacja strategii zaangażowania społecznego poprzez fundację będzie wspierać jej obszary biznesowe; przeprowadzono analizę potrzeb w wybranym obszarze społecznym funkcjonowania fundacji, włącznie z analizą efektywności mechanizmów wsparcia
	Wybór strategicznego obszaru działań społecznych w powiązaniu z funkcjonowaniem firmy na rynku	fundacja działa na podstawie stworzonej strategii, w której ramach wybrano strategiczny obszar działań społecznych i w tym obszarze koncentruje się działalność programowa fundacji; optymalnym rozwiązaniem jest wybranie obszarów działań społecznych powiązanych w pewien sposób z funkcjonowaniem firmy na rynku
2	Mechanizm finansowania	firma tworzy mechanizm finansowania fundacji w długofalowej perspektywie
	Obecność pracowników firmy w ciałach statutowych fundacji	w ciałach statutowych fundacji zasiadają zarówno pracownicy firmy, jak i osoby niezwiązane z firmą (np. eksperci, naukowcy)
	Różnorodność form zaangażowania	fundacja wykorzystuje różnorodne formy zaangażowania w zależności od potrzeb prowadzonych programów
	Wolontariat pracowniczy	w ramach programów prowadzonych przez fundację są tworzone mechanizmy angażowania pracowników firmy w wolontariat
3	Ewaluacja działań	fundacja dokonuje oceny efektywności prowadzonych programów w perspektywie założonych celów i rezultatów społecznych; podobnej oceny dokonuje firma w perspektywie wsparcia realizacji celów w obszarach biznesowych
	Efektywna komunikacja z otoczeniem	kluczowi interesariusze firmy mają możliwość zapoznania się z działalnością fundacji (np. raporty z działalności społecznej, sekcja na stronie internetowej firmy poświęcona temu obszarowi)

Źródło: Opracowanie CSR Consulting na podstawie: *Revealing the Foundations – a Guide to Corporate Foundations in England and Wales*, The Smart Company, 2006, <https://www.cafonline.org/pdf/RevealingtheFoundations.pdf>, 8.03.2014

4.3. Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw

„Koncepcja zarządzania ma za zadanie rozwiązywanie różnych problemów w ramach zarządzania całą organizacją, jej wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi lub też przedsięwzięciami (procesami), zwłaszcza w kontekście złożonego i zmiennego otoczenia. Integralnym elementem koncepcji są metody zarządzania typowe dla tej koncepcji. Z kolei technika zarządzania to określony sposób postępo-

wania, zmierzający do rozwiązania jednego zadania”¹⁸. Aby można było uznać jakieś zagadnienie za koncepcję, musi ono spełniać określone kryteria¹⁹:

- musi wykazywać ścisły związek z praktyką (w przypadku społecznego zaangażowania problemy są obserwowane i zgłaszane przez praktykę),
- musi zawierać strategiczne założenia, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia zaprogramowanych celów (strategiczny charakter zaangażowania społecznego jest warunkiem koniecznym do efektywnej realizacji koncepcji),
- musi stawiać do dyspozycji metody i narzędzia, które ułatwiają wdrożenie koncepcji (koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa korzysta w ramach integracji zarządzania z innych wspomagających koncepcji, metod czy technik, np. społecznej odpowiedzialności, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, własnych narzędzi),
- musi obejmować wiele funkcji przedsiębiorstwa (zarządzanie społecznym zaangażowaniem wymaga niewielkiej modyfikacji wynikającej ze specyfiki, planowania, organizowania i kontroli, ponadto funkcje zarządzania są powiązane z niektórymi funkcjami organicznymi).

Na podstawie przedstawionych rozważań wydaje się, że społeczne zaangażowanie przedsiębiorstwa można traktować jako dynamiczną koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem.

Zakończenie

Należy pamiętać, że rzeczywista wartość zaangażowania społecznego jest widoczna dla organizacji i otoczenia wówczas, gdy jest to proces długoterminowy, prawidłowo zarządzany, zaspokajający zarówno potrzeby filantropijne, jak i biznesowe, i nie kolidujący ze strategią firmy²⁰. Najogólniej można powiedzieć, że proces zarządczy dotyczący społecznego zaangażowania przedsiębiorstwa ma na celu doprowadzić do znalezienia problemu, który w przyszłości może stanowić barierę rozwoju firmy i doprowadzić do jego rozwiązania lub przynajmniej złagodzenia. Ponieważ działania podejmowane w ramach tego podejścia mają znamiona działania strategicznego, dysponują określonymi narzędziami i określonymi procesami postępowania, wydaje się, że można traktować społeczne zaangażowanie jako koncepcję zarządzania.

¹⁸ A. Sokołowska, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 80.

¹⁹ S. Nowosielski, *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii” 2010, nr 4, s. 16.

²⁰ M.E. Porter, M.R. Kramer, *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska” 2003, wrzesień, s. 85–90.

Bibliografia

- Adamczyk J., Nitkiewicz T., *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Fundacje korporacyjne w Polsce – raport z badań*, projekt CEENERGI Polska, 2009, www.forumdarczynow.pl, 4.01.2014.
- Gołaszewska-Kaczan U., *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2009.
- <http://www.filantropia.org.pl>, 3.02.2014.
- <http://www.fob.org.pl>, 3.01.2014.
- Kośmicki E., *Koncepcja trwałego rozwoju jako możliwość przewyższenia doraźności*, w: *Zrównoważony rozwój. Wybrane problemy teoretyczne i implementacja w świetle dokumentów Unii Europejskiej*, red. B. Poskrobko, S. Kozłowski, „Studia nad Zrównoważonym Rozwojem” 2005, t. 1.
- Kuciński U., *Przestrzeń operacyjna firmy a jej otoczenie lokalne*, w: *Lokalizacja przedsiębiorstwa a konkurencyjność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.
- Kwiecińska M., *Corporate Community Involvement – Agency Perspective*, w: *Knowledge – Economy – Society. Dilemmas of the Contemporary Management*, part IV, eds A. Malina, R. Oczkowska, T. Rojek, Foundation of the Cracow University, Cracow 2012.
- Łukasiuk P., *Społeczne zaangażowanie (CCI) a społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR). Narzędzia CCI*, www.corporategiving.pl, 4.01.2014.
- Nowosielski S., *Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii” 2010, nr 4.
- Odpowiedzialny biznes 2007. Raporty społeczne i innowacyjne strategie CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007 (materiały konferencyjne).
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Porter M.E., Kramer M.R., *Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej*, „Harvard Business Review Polska” 2003, wrzesień.
- Propaganda dobrych serc, czyli rzecz o reklamie społecznej*, red. D. Maison, P. Wasilewski, Agencja Wasilewski, Kraków 2002.
- Revealing the Foundations – a Guide to Corporate Foundations in England and Wales*, The Smart Company, 2006, <https://www.cafonline.org/pdf/RevealingtheFoundations.pdf>, 8.03.2014.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce–Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2004.
- Rok B., *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 2013.

Rok B., *System społecznej odpowiedzialności*, w: *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, red. B. Rok, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.

Sokołowska A., *Spółeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.

Wolontariat pracowniczy w Polsce. Przewodnik dla biznesu, CSRinfo, Warszawa 2001.

Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, Wyd. Forum, Poznań 2004.

Rozdział 5

Granice organizacji w ujęciu psychoanalitycznym

Wstęp

Granice to pojęcie kluczowe w teorii systemowej, która wywarła ogromny wpływ na badania nad organizacjami, zwłaszcza w latach 50. i 60. ubiegłego wieku. Obecnie można mówić o pewnego rodzaju powrocie do tego podejścia, a tym samym także do różnorodnych pojęć i zjawisk ważnych ze względu na funkcjonowanie każdej organizacji. Potwierdzeniem tego są publikacje także polskich autorów poświęcone zagadnieniu granic organizacji, które ukazały się w ostatnich latach¹.

Granice organizacji w naukach o organizacji i zarządzaniu to pojęcie ważne i stale inspirujące. Jest związane ze zjawiskami, na które szczególnie często zwracają uwagę autorzy zajmujący się transferem wiedzy i efektywnością procesów uczenia się w organizacji. Zagadnienie granic organizacji zostało przywołane przez K.J. Arrowa w pracy pt. *The Limits of Organization*² w 1974 r. Następnie pojawiło się w kontekście koncepcji „organizacji bez granic” (*boundaryless organization*), podejmującej problematykę uczenia się organizacji. Jednocześnie tacy autorzy, jak R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick i S. Kerr, podkreślają, iż w koncepcji tej nie chodzi o wyeliminowanie granic wewnątrz organizacji, ale o przepuszczalność granic oraz zapewnienie ich przenikalności³. C.L. Wang i P.K. Achmed uważają, że przenikalność granic wewnętrznych i zewnętrznych organizacji to warunek skutecznego zarządzania wiedzą w organizacji⁴.

¹ Zob. S. Cyfert, *Granice organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012; *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, red. E. Tabaszewska, E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2010; A. Zarębska, *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa 2008; K. Perechuda, *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2010.

² K.J. Arrow, *The Limits of Organization*, Norton, New York 1974.

³ R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.

⁴ L. Wang, P.K. Achmed, *Structure and Structural Dimensions for Knowledge – Based Organizations*, „Measuring Business Excellence” 2003, vol. 7, issue 1, s. 5.

W klasycznym rozumieniu granice organizacji oznaczają istnienie sztywnych barier między wewnętrznymi elementami struktury organizacyjnej oraz między organizacją a jej kooperantami. Rozumienie to uległo rozszerzeniu i modyfikacji pod naporem faktów pokazujących, że w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia organizacje powinny być zdolne do szybkiego reagowania na wszelkiego rodzaju zmiany zachodzące w otoczeniu, a nie tylko na te zmiany, którym podlegają podmioty zewnętrzne, bezpośrednio związane z daną organizacją.

W szerszym ujęciu psychologicznym problem granic dotyczy pytań o to, jak zachować swoją odmienną, odrębność i tożsamość, jednocześnie podążając za tym, co zewnętrzne; jak przyjmować i „pomieszczać w sobie” nowe treści, zachowując bez uszczerbku to, co „stare” i „dobrze znane”; kiedy nadmiar bodźców i stymulacji prowadzi do chaosu i rozpadu osobowości, a kiedy włączenie nowych treści wzbogaca i rozwija jednostkę? Takich i podobnych pytań można postawić znacznie więcej.

W niniejszym rozdziale nie przedstawiono na nie odpowiedzi. Jest on raczej próbą pokazania pewnego rozumienia funkcji, jakie pełnią granice w organizacji, w związku z czym ma charakter teoretyczny. Jego celem jest prezentacja psychoanalitycznego spojrzenia na granice organizacji. Perspektywa ta zapewnia głębsze ich rozumienie, wykraczając poza dane dostępne bezpośrednio poznaniu⁵. Nie bez powodów psychoanaliza reprezentuje nurt tzw. psychologii głębi. Ukazuje ona granice organizacji nie tyle jako cechę czy właściwość naturalną, przypisaną każdemu obiektowi społecznemu, ile jako fenomen i wymiar podatny na zranienia. Granice, także te organizacyjne, mogą być budowane i wzmacniane, mogą być również uszkodzane, a nawet niszczone. Mogą być mocne lub słabe, ale też sztywne lub elastyczne. Mogą gwarantować komfort funkcjonowania, ale mogą także zamykać i izolować od świata zewnętrznego itd. Wielość funkcji spełnianych przez granice odzwierciedla ich wagę i złożoność zagadnienia również w odniesieniu do świata organizacji jako obiektu składającego się z jednostek o mniej lub bardziej przepuszczalnych granicach.

5.1. Granice w ujęciu psychologicznym

Pojęcie granic jest pojęciem wieloznacznym, choć intuicyjnie wydaje się łatwe do zdefiniowania. Zazwyczaj mówiąc o granicach, odwołujemy się do granic fizycznych bądź psychicznych, w tym emocjonalnych, poznawczych i duchowych. W psychologii podkreśla się, że świadomość własnych granic to wiedza o tym, kim się jest i za co

⁵ A. Barabasza, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.

bierze się odpowiedzialność⁶. Łączy się to w naturalny sposób z zagadnieniem jeszcze bardziej złożonym i wielowymiarowym, jakim jest pojęcie wolności, które jednak nie będzie omawiane w niniejszym rozdziale.

Psychologowie zwracają uwagę na znaczenie w życiu każdego człowieka właściwie rozwiniętych granic, zarówno w kontekście procesów rozwojowych, kryzysów normatywnych jak i dysfunkcji osobowości oraz zaburzeń zdrowia psychicznego jednostek. Psychologowie społeczni podkreślają znaczenie granic indywidualnych w procesie tworzenia się grup oraz w kontekście dynamiki grupowej⁷. W ramach psychologii klinicznej zwykle podkreśla się, iż dorosła osoba, której psychiczne granice nie zostały ukształtowane w dojrzały sposób, z powodu braku poczucia własnych granic przekracza granice innych. Osoba taka staje się agresywna w relacjach z innymi ludźmi, nie mając świadomości, że jej zachowanie narusza czyjekolwiek granice. Nieprawidłowo ukształtowane granice, zbyt sztywne lub zbyt słabe, powodują określone konsekwencje w relacjach interpersonalnych. Posiadanie bardzo sztywnych granic psychicznych uniemożliwia jakąkolwiek wymianę i wchodzenie w relacje z innymi ludźmi. Silny lęk, którego doświadczają osoby o sztywnych granicach, zamyka je na kontakty ze światem zewnętrznym. Dla uzasadnienia swej izolacji tworzą oni teorie, mniej lub bardziej nacechowane paranoidalnością, które mają wyjaśnić i uzasadnić zamknięcie się na relacje ze światem zewnętrznym. Natomiast zbyt słabe granice powodują nie tylko skłonność do przekraczania granic innych osób, lecz także obniżają poziom zadowolenia z życia i prowadzą niejednokrotnie do dramatycznych skutków emocjonalnych, a także konieczności podejmowania działań terapeutycznych.

Granice psychiczne to symboliczne bariery, które chronią jednostkę przed inwazją na jej teren nieproszonych osób lub treści. Jednocześnie powstrzymują one przed wkroczeniem na teren należący do innych ludzi. Z punktu widzenia relacji międzyludzkich jedynie nienaruszalny system granic, czyli stan, w którym człowiek posiada stałe granice, zawierające „otwarte przejścia”, umożliwiające wymianę informacji, myśli i emocji, jest stanem gwarantującym sprawne funkcjonowanie w rodzinie, grupie, organizacji i szerszej społeczności.

Przedstawiciele psychologii Gestalt⁸ podkreślają, że prawidłowo ukształtowane granice psychiczne powinny działać jak półprzepuszczalna błona, dopuszczając istotne dla danej osoby i w określonej sytuacji bodźce emocjonalne i poznawcze oraz

⁶ Zob. J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986; T. Tomaszewski, *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, w: *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, red. J. Reykowski, O.W. Owczyńnikowa, K. Obuchowski, wyd. 2, Ossolineum, Wrocław 1985; W. Łukaszewski, *Osobowość. Struktura i funkcje regulacyjne*, PWN, Warszawa 1974.

⁷ Zob. R. Brown, *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.

⁸ Zob. F. Perls, *Cztery wykłady*, w: *Psychologia w działaniu*, red. K. Jankowski, Czytelnik, Warszawa 1981; C.R. Rogers, *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*, Thesaurus Press, Wrocław 1991.

blokując szkodliwe i nieistotne. Zdecydowanie więc granice zbyt słabe tam, gdzie powinny być mocne, i zbyt silne tam, gdzie powinny być otwarte, są przejawem dysfunkcji osobowości i prowadzą do zakłóceń w funkcjonowaniu na poziomie zarówno jednostkowym, grupowym, jak i organizacyjnym. Kształtują one dysfunkcjonalne wzorce zachowań w organizacjach, które z kolei prowadzą do patologizacji osobowości organizacji⁹.

5.2. Granice psychiczne – rozumienie psychoanalityczne

Teorie psychoanalityczne zwracają uwagę na występowanie zarówno granic zewnętrznych, jak i granic wewnętrznych¹⁰. Pierwszą granicą doświadczaną przez jednostkę jest granica oddzielająca dziecko od świata zewnętrznego, którą poznaje w życiu płodowym. Jest to jednocześnie granica Ego (Ja), towarzysząca i rozwijająca się przez całe życie jednostki. Odkrycie tej granicy, jej siły do obrony w późniejszej, oralnej fazie rozwoju jest intensywnie pobudzającym motywem działania prawidłowo rozwijającego się dziecka¹¹. Wraz z tym „odkryciem” dziecko wkracza w okres „przekory”, a słowo „nie” staje się główną bronią w nowo odkrytym wymiarze, jakim staje się niezależność.

W kolejnych latach życia Ego jednostki tworzy własne wewnętrzne granice, które oddzielają od siebie świadomą i nieświadomą aktywność psychiczną, a także mentalną, wyodrębnioną spośród pozostałych funkcji umysłowych.

Zgodnie ze strukturalnym modelem psychiki zaproponowanym przez Z. Freuda, Ego ma granice łączące i oddzielające je od świata zewnętrznego, jak również granice łączące i oddzielające Ego i świat wewnętrzny jednostki. Natomiast pozostałe części struktury psychicznej (Id i Superego) mają jedynie granice wewnętrzne. Ego jest to część mentalna osobowości, która powstaje na granicy jednostki ze światem zewnętrznym. Jednocześnie Ego tworzy granice pozwalające oddzielać się od wewnętrznych zagrożeń, lęków i sił popędowych, płynących z konfliktów między Id a Superego. Obrona tych granic to istota funkcjonowania Ego¹². Kiedy jednak obrony Ego zostają pokonane, do Ego, czyli do wnętrza psychiki jednostki, przedostają się „nieproszeni goście”, niszcząc lub uszkadzając jego sprawne funkcjonowanie.

Dojrzałe, sprawne Ego można porównać do menedżera odpowiedzialnego w firmie za właściwe funkcjonowanie granic, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych.

⁹ A. Barabasz, *Psychopatologia organizacji*, „Współczesne Zarządzanie. Contemporary Management Quarterly” 2009, nr 2, s. 9–23.

¹⁰ Y. Gabriel, *Organizations in the Depth*, Sage, London 2004.

¹¹ H. Segal, *Wprowadzenie do teorii Melanii Klein*, GWP, Gdańsk 2005.

¹² Zob. Z. Freud, *Pisma psychologiczne*, Wyd. KR, Warszawa 1997; Y. Gabriel, *Organizations in the Depth*, op.cit.; L. Stapley, *Ukryta prawda*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.

Ego (jako symboliczny „menedżer”) pozwala przekształcać granice poprzez włączanie zewnętrznych obiektów, a także poprzez odrzucanie obiektów wewnętrznych; umożliwia przeorganizowywanie obiektów, jeśli sytuacja tego wymaga; stosując zasadę ograniczonego zaufania, sprawdza poziom otwartości i przepuszczalności swoich granic; czuwa też nad właściwym funkcjonowaniem systemu wewnętrznej kontroli. Sprawne realizowanie przez Ego przynależnych mu funkcji i zadań pozwala dorosłej jednostce kierować się zasadą realności i w sposób satysfakcjonujący realizować zadania życiowe, w tym także zawodowe¹³.

5.3. Organizacja i jej granice

Organizacje w różnorodny sposób budują i chronią swoje granice. Niektóre z nich zostaną teraz omówione.

Najłatwiejsze do zaobserwowania są oczywiście granice fizyczne organizacji, które wyznaczają ogrodzenie terenu firmy i jej zabudowania. Granice te pozwalają jasno ustalić, kto jest wewnątrz, a kto na zewnątrz organizacji. Stosunek do granic zewnętrznych nie jest jednakowy we wszystkich organizacjach. W niektórych nie kontroluje się ani tego, kto wchodzi, ani kto wychodzi z organizacji. Inne organizacje tworzą specjalne, rozwinięte rytuały wejścia i wyjścia, a także przyjęcia oraz wykluczenia z organizacji. Osoba chwilowo przebywająca na terenie organizacji, ktoś odwiedzający organizację bywa często „oznakowany” za pomocą stosownej wizytówki, jednoznacznie określającej status takiej osoby jako „gościa”. Jednocześnie wyznacza się też obszar, w którym osoba odwiedzająca może się poruszać oraz czas przebywania na terenie organizacji. Organizacja jasno określa i chroni swoje granice przed „obcymi” nawet wówczas, gdy są to zaproszeni „goście”.

W organizacjach spotyka się też dość powszechnie rytuały wynikające z wyznaczania bardziej umownych granic. Są to rytuały, które zarówno służą symbolicznemu podkreśleniu zmian zachodzących w ogólnej przestrzeni życia, jak i takie, które podkreślają pewne etapy zaangażowania w działalność organizacji, np. wyznaczają pozycję stażysty, asystenta, specjalisty, seniora. Większość organizacji kontroluje swoje granice, posługując się specjalnymi metodami działania, a także wydzielonymi służbami, których zadaniem jest kontrolowanie procesu wchodzenia oraz wychodzenia z organizacji jej pracowników¹⁴. Organizacje, wypracowując rozbudowane procedury selekcji i naboru pracowników, szczególnie podkreślają trudności z wejściem do ich świata wewnętrznego. Świadomie bądź nie wyrażają przekonanie, iż obiekt trudno

¹³ Z. Freud, *Psychologia zbiorowości i analiza ego*, w: *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 1975.

¹⁴ Y. Gabriel, *Organizations in the Depth*, op.cit.

dostępny jest bardziej atrakcyjny. Potencjalnych członków organizacji, zanim staną się pracownikami, poddaje się określonym procedurom selekcji – obserwuje się ich i diagnozuje za pomocą specjalistycznych narzędzi badawczych. Po pozytywnym przejściu przez etap wstępny, kandydaci na członków danej organizacji są często poddawani specjalnym szkoleniom lub treningom o charakterze zarówno formalnym, jak i nieformalnym (rytuały „przejścia” i inicjacji). Nowo przyjęci pracownicy na pierwszym etapie zatrudnienia przez jakiś czas zazwyczaj nie mają pełnych praw. Pracownicy tacy w tym okresie nie są ani wewnątrz, ani też na zewnątrz organizacji. Muszą przejść przez okres próbny, określane zazwyczaj jako etap stażu. W jeszcze większym stopniu stan zawieszenia i nieokreśloności dotyczy tzw. wolontariuszy, którzy wykonują określone zadania na rzecz organizacji, ale nie mają praw przysługujących jej członkom, gdyż nie mają umowy o pracę. Również odejściu z organizacji towarzyszą procedury i rytuały, które mają ułatwić przeżycie separacji. Zdarza się jednak, że zwolnienie następuje bezceremonialnie; nie tylko nie ma zastosowania żadna subtelna lub wyszukana procedura, ale zwalnianemu pracownikowi nie zostawia się czasu na zapakowanie własnych rzeczy oraz uporządkowanie stanowiska pracy. Paradoksalnie, taka sytuacja może również ułatwiać separację poprzez dewaluację, która sprzyja zmniejszeniu bólu związanego ze stratą. Niestety, u niektórych pracowników może rodzić też silny gniew i budzić chęć odwetu.

Złożoności form organizacyjnych towarzyszy często skomplikowanie granic, które stają się coraz bardziej złożone. Powstające alianse, korporacje globalne, które przekraczają granice nie tylko państw, lecz także kontynentów, granice klimatyczne i czasowe, konfrontują organizacje i ich członków z problemem granic w sposób wcześniej niedoświadczany. Zagadnienia te interesują oczywiście przede wszystkim badawczy zajmujących się zarządzaniem międzykulturowym. Dotychczasowe granice oddzielające organizacje od siebie, a tym samym pozwalające im zachować własną odrębność i poczucie tożsamości, rozmywają się i poniekąd tracą rację bytu. Klasycznie rozumiane granice, spełniając swoje funkcje, dawały nie tylko poczucie tożsamości i kształtowały poczucie identyfikacji z firmą, lecz także służyły przede wszystkim budowaniu i wzmacnianiu poczucia bezpieczeństwa członków organizacji¹⁵. Zacierające się granice muszą wywoływać skutek psychologiczny w postaci rozmycia tożsamości organizacyjnej. Paradoksalnie, z powodu poczucia zagrożenia mogą też wzbudzać silną lękową identyfikację ze znanym sobie, a więc bezpiecznym obiektem. Prowadzi to do eskalacji napięć między jednostkami w ramach organizacji. Powoduje także wzrost skłonności do odreagowywania poza granicami organizacji, co zazwyczaj przejawia się nasileniem zachowań agresywnych, obserwowanych w większych społecznościach.

¹⁵ J. Krantz, *Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective*, w: *The Systems Psychodynamics of Organizations*, eds L. Gould, L. Stapley, M. Stein, Karnac, London 2006, s. 133–135.

Zmiany ekonomiczne i technologiczne nieuchronnie wpływają też na rozwój nowych form zatrudnienia. Problemy codziennego funkcjonowania, a przede wszystkim rachunek ekonomiczny powodują, że wiele firm wyprowadza część swoich działań operacyjnych na zewnątrz. Coraz częściej pracownicy są zatrudniani w formie umów kontraktowych, na umowach typu zlecenie, a określenie umowy „śmieciowe” staje się nie tylko powszechnie używane, lecz także zaczyna funkcjonować jako określenie sformalizowane. W efekcie w firmach pojawiają się pracownicy, którzy wykonują istotne prace, ale pracodawcą jest ktoś inny. W takich warunkach zatrudniona osoba realizuje określone zadania, pozostając jednak kimś poniekąd „obcym” – jest pracownikiem, który przyszedł z zewnątrz i po wykonaniu swojej pracy (realizacji powierzonego zadania) odejdzie. Warto się zastanowić nad tym zjawiskiem z kilku powodów i z różnych perspektyw. Bez wątplenia z perspektywy skutecznego zarządzania, a także długofalowych skutków psychologicznych warto obserwować skutki tego typu zmian w perspektywie nie tylko efektów ekonomicznych, lecz także psychologicznych i socjologicznych. Najprostsze pytanie to pytanie o efektywność pracowników „wynajętych” na „chwile”, poniekąd wbrew tradycyjnemu podejściu, podkreślającemu znaczenie zaufania, identyfikacji z firmą, pozytywnych relacji międzyludzkich dla efektywności organizacji. Wydaje się jednak, że trudno o jednoznaczne stanowisko w tej kwestii bez długofalowych badań nad konsekwencjami nie tylko ekonomicznymi, lecz także psychospołecznymi.

L. Hirschhorn i V.Z. Roberts podkreślają, że dbałość o utrzymywanie granic każdego rodzaju, przede wszystkim psychicznych, wymaga zaangażowania i pracy psychologicznej, wewnętrznej¹⁶. Granice służą bowiem obronie przed lękiem, co nie dzieje się bez kosztów „własnych” podmiotu (jednostki, grupy, organizacji). Ceną są lęki przed zniszczeniem lub rozmyciem granic. Problem ten dość dobrze oddaje wyrażenie „to nie moja sprawa”, które niejednokrotnie można usłyszeć w różnych kontekstach i relacjach. Cóż ono wyraża? Przede wszystkim określa granice odpowiedzialności i obowiązków; ma chronić przed nieuzasadnionymi żądaniem. Jednocześnie jednak generuje lęk przed efektem sprawdzenia, czy na pewno „to coś to nie moja sprawa”; a co się stanie, jeśli ktoś sprawdzi tę granicę wytyczoną przez rozmówcę i uzna, że „jest to jednak twoja sprawa!”. Lęk może dotyczyć takiej właśnie sytuacji. Pokazuje ona, że granice bywają umowne, niejasne, nieprecyzyjnie określone. Stają się wówczas źródłem lęku, a w konsekwencji niejednokrotnie przyczyną sytuacji konfliktowych.

L. Hirschhorn zwraca uwagę, że ci pracownicy, którzy funkcjonują blisko granic organizacyjnych, a więc blisko klientów, dostawców, konkurentów itp., doświadczają

¹⁶ Zob. L. Hirschhorn, *The Workplace Within*, MIT Press, Cambridge 1988; V.Z. Roberts, *The Organization of Work*, w: *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Service*, eds A. Obholtzer, V.Z. Roberts, Routledge, London 1994.

szczególnie silnego lęku¹⁷. Płynie on z dwu źródeł, czyli z zewnętrznego zagrożenia (bądź ryzyka) oraz wewnętrznych zakazów przeciwko ujawnianiu agresywnych zachowań w sytuacji zewnętrznych zagrożeń. Pojawia się wtedy skłonność do wycofania się do bezpiecznego centrum, czyli jak najdalej od zewnętrznych granic, a jak najbliżej stosunkowo najbardziej stabilnego obszaru funkcjonowania w organizacji. Oznacza to jednak zagrożenie, a przynajmniej dyskomfort dla pozostałych współpracowników, a tym samym dla całej organizacji. Długofalową konsekwencją takiej sytuacji jest unikanie odpowiedzialności, poszukiwanie nowych, bardziej bezpiecznych granic i niszczenie dotychczasowych. Takie działanie rodzi lęk, a ten w konsekwencji, nasilając się, prowadzi do fragmentaryzowania organizacji.

Zakończenie

Granice organizacji to jedno z pojęć pomagających opisać organizację rozumianą jako obiekt złożony z jednostek, które również mają własne granice. Otwartość, a także elastyczność i przepuszczalność granic organizacyjnych to warunki stwarzające szanse na sukces lub przynajmniej gwarantujące przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu. Jednocześnie zagadnienie granic, zarówno tych indywidualnych jak i występujących w grupie lub organizacji, jest znacznie bardziej złożone, niż można byłoby sądzić. Jest to pojęcie zarówno konkretne, jak i abstrakcyjne, łatwo uchwytnie, ale i wymykające się uogólnieniom. Wydaje się, że jest możliwe do prostego zoperacjonalizowania, a jednocześnie wymagające precyzji przy próbach definiowania lub budowania typologii. Postawione w rozdziale pytania pozostają bez odpowiedzi. Jedyną konkluzją jest wynikające z doświadczenia przekonanie o konieczności badania i ciągłego weryfikowania własnych granic przez każdego członka organizacji. Konsekwencje świadomości lub też braku świadomości własnych granic są zaś tym większe, im wyższą pozycję w strukturze organizacyjnej zajmuje dana jednostka.

Bibliografia

- Arrow K.J., *The Limits of Organization*, Norton, New York 1974.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, Jossey-Bass, San Francisco 1998.
- Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.

¹⁷ L. Hirschhorn, *The Workplace...*, op.cit.

- Barabasz A., *Psychopatologia organizacji*, „Współczesne Zarządzanie. Contemporary Management Quarterly” 2009, nr 2, s. 9–23.
- Brown R., *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*, GWP, Gdańsk 2006.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
- Freud Z., *Pisma psychologiczne*, Wyd. KR, Warszawa 1997.
- Freud Z., *Psychologia zbiorowości i analiza ego*, w: *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 1975.
- Gabriel Y., *Organizations in the Depth*, Sage, London 2004.
- Hirschhorn L., *The Workplace Within*, MIT Press, Cambridge 1988.
- Krantz J., *Dilemmas of Organizational Change: A Systems Psychodynamic Perspective*, w: *The Systems Psychodynamics of Organizations*, eds L. Gould, L. Stapley, M. Stein, Karnac, London 2006.
- Łukaszewski W., *Osobowość. Struktura i funkcje regulacyjne*, PWN, Warszawa 1974.
- Perechuda K., *Granice przedsiębiorstwa wirtualnego*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, red. J. Lichtarski, H. Jagoda, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Perls F., *Cztery wykłady*, w: *Psychologia w działaniu*, red. K. Jankowski, Czytelnik, Warszawa 1981.
- Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, red. E. Tabaszewska, E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2010.
- Reykowski J., *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, PWN, Warszawa 1986.
- Roberts V.Z., *The Organization of Work*, w: *The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Service*, eds A. Obholtzer, V.Z. Roberts, Routledge, London 1994.
- Rogers C.R., *Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe*, Thesaurus Press, Wrocław 1991.
- Segal H., *Wprowadzenie do teorii Melanii Klein*, GWP, Gdańsk 2005.
- Stapley L., *Ukryta prawda*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Tomaszewski T., *Człowiek jako podmiot i człowiek jako przedmiot*, w: *Studia z psychologii emocji, motywacji i osobowości*, red. J. Reykowski, O.W. Owczynnikowa, K. Obuchowski, wyd. 2, Ossolineum, Wrocław 1985.
- Wang C.L., Ahmed P.K., *Structure and Structural Dimensions for Knowledge – Based Organizations*, „Measuring Business Excellence” 2003, vol. 7, issue 1.
- Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa 2008.

Janusz Czekaj
Bernard Ziębicki

Rozdział 6

Współrzędzenie jako nowy paradygmat zarządzania publicznego

Wstęp

W sektorze publicznym od dłuższego czasu są obserwowane pozytywne zmiany związane z zastępowaniem biurokratycznego modelu zarządzania orientacją na zaspokajanie potrzeb obywateli. Zmiany te przejawiają się odchodzeniem od skupiania się na działaniu na rzecz orientacji na cel, zwiększaniem elastyczności, poprawą jakości usług, wzrostem profesjonalizmu zarządzania, orientacją przedsiębiorczą i zwiększaniem poziomu partnerstwa w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi, a także rozwijaniem myślenia i działania w układzie sieciowym. Zdaniem J. Hausera, tendencje te są przede wszystkim następstwem ewolucji roli jednostki (obywatela), który „nie chce już być tylko wyborcą i petentem, ale oczekuje, że będzie klientem i interesariuszem”¹⁸. Konsekwencją omawianych zmian jest również coraz szersze włączanie obywateli, na zasadach partnerstwa, w procesy rządzenia zarówno na poziomie całego państwa, jak i w wymiarze lokalnych instytucji publicznych.

W niniejszym rozdziale podjęto próbę przedstawienia roli współrzędzenia na tle ewolucji zarządzania w sektorze publicznym. Omówiono formy wdrażania tego podejścia w perspektywie zarządzania publicznego oraz koncepcje *Public Governance*, *New Public Service* i *Good Governance*, związane z wdrażaniem omawianego podejścia w sektorze publicznym. Na podstawie analizy wyników badań własnych i prezentowanych w literaturze przedstawiono aktualny obraz współrzędzenia w praktyce oraz istniejące bariery w tym zakresie.

¹⁸ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 32.

6.1. Geneza i istota współrzędzenia w sektorze publicznym

Współrzędzenie stanowi jedno z głównych założeń najnowszej koncepcji zarządzania w sektorze publicznym, określanej jako *Public Governance*. Koncepcja ta powstała na początku lat 90. XX w. Z tego okresu pochodzą pierwsze publikacje opisujące jej założenia. Do najważniejszych z nich zalicza się prace: R.A.W. Rhodesa¹⁹, W. Kickerta²⁰, G.B. Petersa, J. Pierre'a²¹, J. Kooimana²², R. Denhardta i J. Denhardt²³. Dużą rolę w popularyzacji tego nurtu odegrał również Bank Światowy i Komisja Europejska.

Powstanie *Public Governance* było związane z narastającą krytyką wcześniejszej koncepcji zarządzania w sektorze publicznym – *New Public Management* (NPM). Głównym zarzutem wysuwany w stosunku do wspomnianej koncepcji było założenie o przenoszeniu do zarządzania jednostkami publicznymi mechanizmów i metod, które sprawdzą się w sektorze prywatnym.

Określenie *Public Governance* nie jest bezpośrednio tłumaczone na język polski. Termin *governance* wywodzi się z języka greckiego, od słowa *kubernetes* oznaczającego „sterowanie”²⁴. Tłumaczenie to nie oddaje jednak istoty tego pojęcia. Z tego względu w literaturze krajowej *Public Governance* jest najczęściej określane właśnie mianem „współrzędzenia”, a także „zarządzania interaktywnego”, „współzarządzania” czy „zarządzania partnerskiego”²⁵.

Według B.G. Petersa i J. Pierre'a ideę *Public Governance* można scharakteryzować poprzez cztery następujące jego właściwości²⁶:

- 1) dominacja sieci – uczestnicy sieci, w tym obywatele, decydują o zakresie i sposobie świadczenia dóbr publicznych;
- 2) rządzenie interaktywne zamiast imperatywnego – wpływanie zamiast kontroli; w *Public Governance* kształt polityki społecznej kraju jest wynikiem partnerstwa

¹⁹ R.A.W. Rhodes, *The New Governance: Governing without Government*, „Political Studies” 1996, no. XLIV; R.A.W. Rhodes, *Understanding Governance*, Open University Press, Buckingham 1997.

²⁰ W. Kickert, *Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American Managerialism*, „Public Administration” 1997, no. 75(4).

²¹ G.B. Peters, J. Pierre, *Governance without Government? Rethinking Public Administration*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 1998, no. 8.

²² J. Kooiman, *Social-Political Governance: Overview, Reflections and Design*, „Public Management” 1999, no. 1(1).

²³ R. Denhardt, J. Denhardt, *The New Public Service: Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, Armonk 2003.

²⁴ I. Zachariasz, *Public governance a interes prawny – różne wzorce procesu administrowania?*, w: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, red. A. Bosacki, H. Izdebski, A. Nielicki, I. Zachariasz, Liber, Warszawa 2010, s. 147.

²⁵ H. Izdebski, *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, w: *Nowe zarządzanie publiczne...*, op.cit., s. 24.

²⁶ G.B. Peters, J. Pierre, *Governance without...*, op.cit., s. 225–227.

z uczestnikami sieci społecznych, traktowanymi jako równoprawni partnerzy procesów politycznych; rząd nadal ma władzę oraz instrumenty bezpośredniego oddziaływania, są one jednak wykorzystywane do wpływania na określone procesy i zjawiska, a nie do sterowania nimi;

- 3) łączenie zasobów publicznych i prywatnych – współpraca podmiotów publicznych i prywatnych umożliwia im dostęp do zasobów i osiąganie celów, które byłyby niemożliwe do uzyskania bez tej współpracy;
- 4) korzystanie z różnych instrumentów oddziaływania – stosowanie różnych mechanizmów wpływania na rozwijanie współpracy i partnerstwa w ramach sieci społecznych.

Za kluczowy element *Public Governance* uznaje się wartość publiczną. Prekursorem badań w tym zakresie oraz autorem definicji wartości publicznej (*Public Value*) jest M. Moore, profesor Harvardu. Zgodnie z jego koncepcją, strategia organizacji publicznej, zorientowana na tworzenie wartości, musi się opierać na trzech głównych elementach²⁷:

- 1) musi być ukierunkowana na tworzenie czegoś zasadniczo cennego (czyli wartości publicznej),
- 2) musi być uzasadniona, czyli otrzymywać odpowiednie wsparcie ze strony obywateli dla swoich działań,
- 3) musi być operacyjnie i administracyjnie wykonalna.

Public Governance, jak również wartość publiczna, są często krytykowane za zbyt teoretyczne i zarazem mało wyraziste ujęcie. Pojawiają się nawet opinie, że są one potwierdzeniem przeniknięcia postmodernizmu do sektora publicznego²⁸.

Praktycznym wymiarem *Public Governance* są koncepcje *New Public Service* (Nowej Służby Publicznej) oraz *Good Governance* (Dobrego Rządzenia). Pierwsza z nich odnosi się do modeli *Public Governance* wdrażanych w USA, natomiast druga jest stosowana w Europie²⁹.

New Public Service opiera się na siedmiu zasadach, będących w opozycji do NPM³⁰:

- służyć obywatelom, nie klientom,
- poszukiwać interesu publicznego,
- przedkładać wartości obywatelskie i służbę publiczną nad przedsiębiorczość,
- myśleć strategicznie, działać demokratycznie,
- zapewnić rozliczalność,
- raczej służyć, zamiast sterować,

²⁷ M. Moore, *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge 1995, s. 71.

²⁸ H. Izdebski, *Nowe kierunki...*, op.cit., s. 21.

²⁹ T. Strąk, *Modele dokonania jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012, s. 85.

³⁰ R. Denhardt, J. Denhardt, *The New Public...*, op.cit.

- przedkładać wartość ludzi nad produktywność.

Pojęcie *Good Governance* (dobrego rządzenia) zostało wprowadzone na początku lat 90. XX w. przez Bank Światowy. Dotyczyło ono zbioru zasad mających służyć poprawie skuteczności osiągania celów rozwojowych w ramach programów pomocowych dla krajów rozwijających się³¹. Obecnie koncepcja ta jest znacznie szersza. Jest traktowana jako zbiór zasad odnoszących się do procesów oraz instytucji służących podejmowaniu decyzji i sprawowaniu władzy w danym kraju. Obejmuje dwa wymiary: funkcjonowanie administracji i władz politycznych (na wszystkich poziomach władzy) oraz włączanie w procesy decyzyjne różnych interesariuszy zewnętrznych (zwłaszcza organizacji społecznych i pozarządowych)³². Według Banku Światowego, „dobre rządzenie” powinno się opierać na następujących zasadach³³:

- głoś i rozliczność (określenie odpowiedzialności instytucji publicznych i zapewnienie prawa do wyrażania opinii na ich temat przez obywateli),
- stabilność polityczna i brak przemocy,
- efektywność rządów,
- jakość regulacyjna (prawa),
- rządy prawa,
- kontrola korupcji.

Podobne zasady zostały sformułowane przez Komisję Europejską w opracowaniu pt. *European Governance. A White Paper*³⁴ w 2001 r., w którym określono standardy sprawowania władzy w krajach Unii Europejskiej (tabela 6.1).

W ocenie Banku Światowego Polska w dalszym ciągu osiąga niskie standardy we wszystkich wymiarach dobrego rządzenia, a zwłaszcza w zakresie przejrzystości działania sfery publicznej, jakości prawa, jego przestrzegania i egzekwowania, a także efektywności i skuteczności realizacji zadań publicznych. Potrzeba dalszego doskonalenia rządu w Polsce znalazła odzwierciedlenie w opracowanym przez Rząd projekcie strategii na lata 2011–2020 pt. *Sprawne państwo 2020*³⁵. Obejmuje ona cztery kluczowe aspekty funkcjonowania naszego państwa: lepsze planowanie i wyższą efektywność działania na wszystkich szczeblach władzy; zwiększenie roli debaty, dialogu i komunikacji; zapewnienie wysokiej jakości usług publicznych oraz budowę konkurencyjnej infrastruktury instytucjonalnej i prawnej.

³¹ K. Lisiecka, T. Papaj, E. Czyż-Gwiazda, *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2011, s. 56.

³² *Koncepcja Good Governance – refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa 2008, s. 6, http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Documents/koncepcja_good_governance.pdf, 12.01.2013.

³³ *Worldwide Governance Indicators*, <http://www.info.worldbank.org/governance/wgi/2013>, 20.12.2013.

³⁴ *European Governance. A White Paper*, Commission of the European Communities, Brussels, s. 10, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf, 12.01.2013.

³⁵ *Sprawne Państwo 2020*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Warszawa 2011, s. 301.

Tabela 6.1. Zasady dobrego rządzenia wg Komisji Europejskiej

Zasada	Interpretacja
Otwartość (<i>openness</i>)	instytucje administracyjne powinny być transparentne dla obywateli i opinii publicznej
Partycypacja (<i>participation</i>)	zapewnienie udziału społeczeństwa w pracach administracyjnych na wszystkich poziomach władz publicznych, w ramach wszystkich głównych etapów realizacji polityk publicznych, a zwłaszcza zapewnienie udziału w pracach administracyjnych organizacjom społecznym, pozarządowym, przedstawicielom pracodawców i związków zawodowych
Rozliczalność (<i>accountability</i>)	ustalenie zakresu odpowiedzialności poszczególnych instytucji; zapewnienie rozdziału między władzą ustawodawczą a wykonawczą
Efektywność (<i>effectiveness</i>)	poprawa efektywności ekonomicznej, a także skuteczności i sprawności realizowania celów polityk publicznych
Koherencja (<i>coherence</i>)	integracja zarządzania różnymi politykami publicznymi na poziomie zarówno międzynarodowym, jak i krajowym

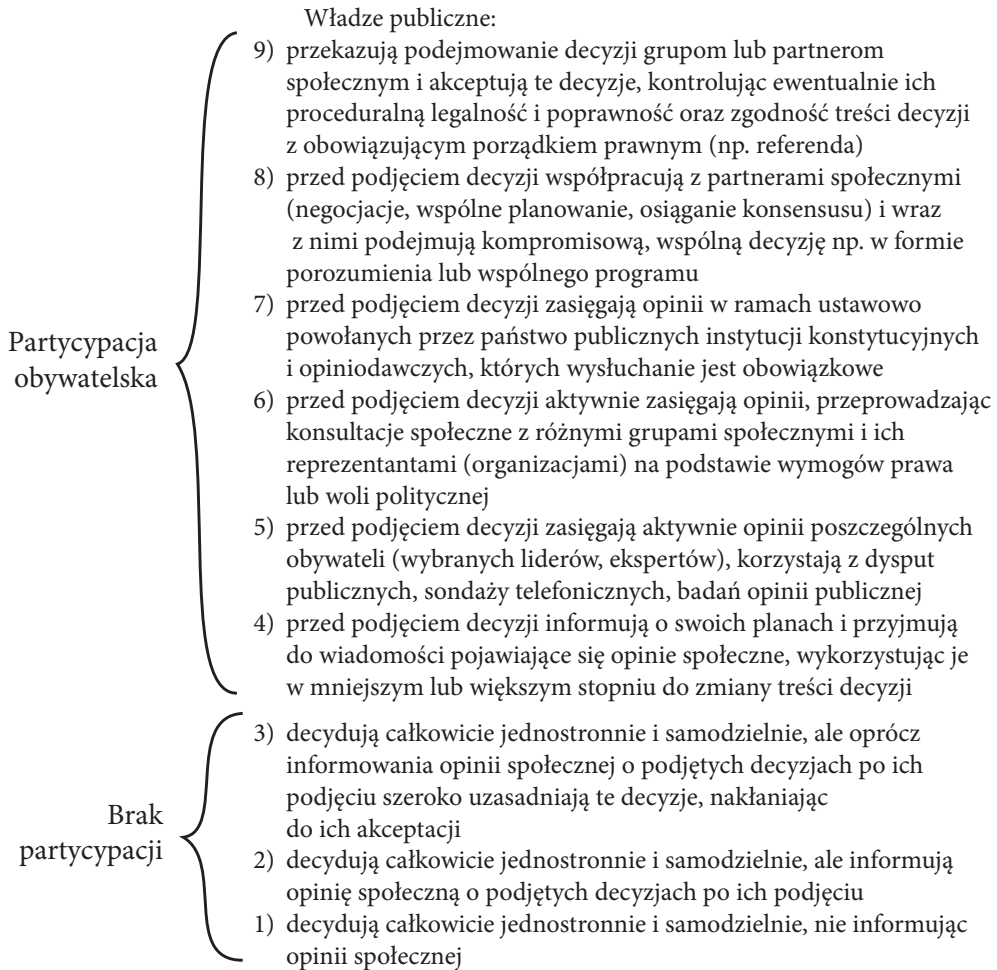
Źródło: *European Governance. A White Paper*, Commission of the European Communities, Brussels, s. 10, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf, 12.01.2013.

6.2. Partycypacja obywatelska jako podstawowa forma współrzędzenia publicznego

Wdrażanie współrzędzenia odbywa się przede wszystkim poprzez różne formy partycypacji obywatelskiej. Oznacza ona zaangażowanie obywateli w działania struktur i instytucji demokratycznego państwa, a więc instytucji władzy publicznej oraz zarządzanych przez nie lub podległych im jednostek sektora publicznego³⁶. Zasadniczy jej sens sprowadza się do uczestnictwa obywateli w określaniu i rozwiązywaniu problemów społeczno-ekonomicznych. Partycypacja obywatelska może przybierać różne formy: konsultacji społecznych, dostępu do informacji publicznej, referendum, obywatelskiej inicjatywy, kontaktu z radnymi, składania wniosków, petycji, kontaktu poprzez pośrednie ciała przedstawicielskie³⁷. Formy te wiążą się z różnym poziomem oddziaływania obywateli na sprawy publiczne. Oddziaływanie to najczęściej jest systematyzowane w postaci tzw. drabiny partycypacji publicznej. Według D. Długosza i J. Wygnańskiego można wyróżnić dziewięć poziomów wpływu obywateli na zarządzanie publiczne (rysunek 6.1).

³⁶ T. Kaźmierczak, *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, w: *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011, s. 84.

³⁷ N. Laurisz, *Wprowadzenie do partycypacji społecznej w Polsce*, w: *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, red. M. Ćwiklicki, M. Frączek, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013, s. 33–35.



Rysunek 6.1. „Drabina” partycypacji obywatelskiej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: D. Długosz, J.J. Wygnański, *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005, s. 24–25.

Trzy pierwsze poziomy są związane z podporządkowaniem obywatela jednostronnym i samodzielnym decyzjom władzy publicznej. Nie występuje tutaj partycypacja. Dotyczy ona natomiast kolejnych sześciu poziomów, z których najniższy to uwzględnianie opinii społecznych przy podejmowaniu decyzji, a najwyższy to przekazanie decydowania grupom lub partnerom społecznym, ograniczając działania władz jedynie do kontrolowania zgodności podejmowanych decyzji z obowiązującym porządkiem prawnym.

6.3. Poziom stosowania współrzędzenia w praktyce

Próbie oceny poziomu stosowania współrzędzenia w sektorze publicznym przeprowadzono na podstawie badań własnych w wybranych gminach oraz ogólnodostępnych raportów z badań krajowych. Badania własne przeprowadzono w 114 losowo wybranych gminach Małopolski (na 182 gminy łącznie). Wśród badanych gmin 7 to gminy miejskie, 27 – gminy miejsko-wiejskie i 80 – gminy wiejskie. Metodą badawczą był wywiad kwestionariuszowy, przeprowadzony z sekretarzami urzędów gminy lub kierownikami ds. organizacji i rozwoju. Omawiane badania stanowią część szerszego projektu, dotyczącego efektywności organizacyjnej jednostek sektora publicznego. Do oceny poziomu współzarządzania wykorzystano 5-stopniową skalę form partycypacji obywateli w zarządzaniu gminą. Respondenci mieli za zadanie wskazanie stosowanych oraz dominującej formy partycypacji obywatelskiej w gminie, wraz z przykładami tego typu działań (tabela 6.2).

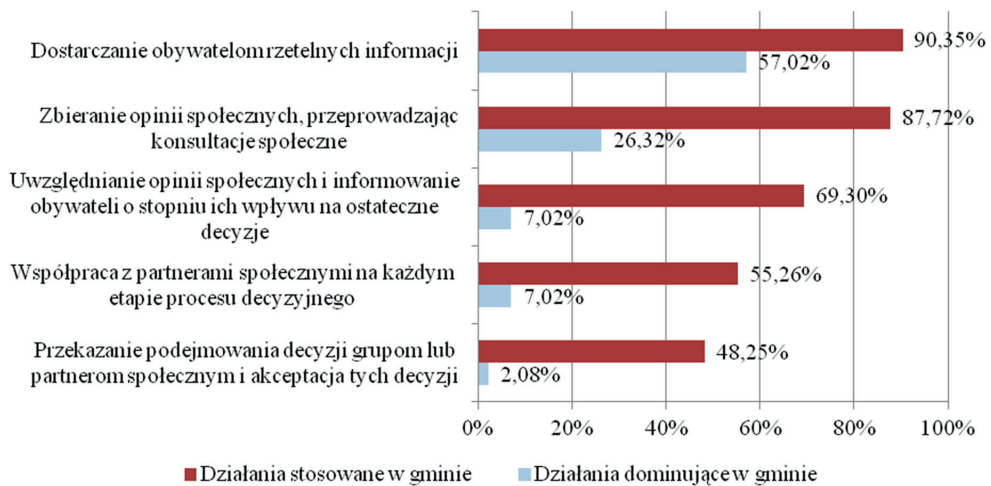
Tabela 6.2. Formy partycypacji obywatelskiej w gminie wg 5-stopniowej skali w badaniu kwestionariuszowym

Stopnie skali	Forma partycypacji
1	dostarczanie obywatelom rzetelnych informacji, dzięki którym mogą oni poznać i zrozumieć problemy (zjawiska), okoliczności ich występowania oraz możliwe rozwiązania
2	zbieranie opinii społecznych na temat planów i zamierzeń poprzez przeprowadzanie konsultacji społecznych, sondaży (opinie te w mniejszym lub większym stopniu są wykorzystywane do zmiany konsultowanych planów)
3	uwzględnianie w planach opinii społecznych i informowanie obywateli o stopniu ich wpływu na ostateczne decyzje
4	współpraca z partnerami społecznymi na każdym etapie procesu decyzyjnego (negocjacje, wspólne planowanie, osiąganie konsensusu); podejmowanie kompromisowej, wspólnej decyzji w formie porozumienia lub wspólnego programu
5	przekazanie podejmowania decyzji grupom lub partnerom społecznym i akceptacja tych decyzji, przy ewentualnej kontroli ich proceduralnej legalności i poprawności oraz zgodności z obowiązującym porządkiem prawnym

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej stosowaną formą partycypacji obywatelskiej w badanych gminach było dostarczanie obywatelom rzetelnych informacji na temat planów rozwoju regionalnego. Forma ta stanowi najniższy poziom działań w tym względzie. Jej stosowanie wskazały 103 (90,35%) gminy. Formę tę także najczęściej wskazywano jako dominującą (65 wskazań, tj. 57,02%). Kolejny poziom partycypacji, tzn. zbieranie opinii społecznych poprzez przeprowadzanie konsultacji społecznych, wskazało 100 gmin (87,72%). Przez 30 z nich (26,32%) forma ta została określona jako najczęściej stosowana (dominująca). Trzeci poziom, tj. uwzględnianie opinii społecznych

i informowanie obywateli o stopniu ich wpływu na ostateczne decyzje, wskazało 79 jednostek (69,30%). Forma ta jako dominująca została jednak wskazana jedynie przez 8 gmin (7,02%). Współpraca z partnerami społecznymi na każdym etapie procesu decyzyjnego jako kolejny poziom partycypacji został wskazany przez 63 jednostek (55,26%), z czego jako dominujący, tak samo jak w przypadku wcześniejszego poziomu, wskazało go tylko 8 jednostek (7,02%). Stosowanie najwyższego poziomu partycypacji, polegającego na przekazaniu podejmowania decyzji grupom lub partnerom społecznym i akceptacji tych decyzji, został wskazany przez 55 gmin (48,25%), z czego tylko 3 jednostki (2,08%) określiły go jako najczęściej stosowany (rysunek 6.2).



Rysunek 6.2. Formy partycypacji obywatelskiej w gminach Małopolski

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawione wyniki badań wskazują na występowanie zróżnicowanego poziomu wdrażania współzarządzania w badanych gminach. Najczęściej stosowaną formą partycypacji obywateli jest nadal udzielanie informacji na temat zamierzeń lub zbieranie opinii. Działania związane z wyższymi formami partycypacji były wprowadzane stosowane przez większość badanych jednostek, rzadko jednak były one dominujące.

Na znaczny stopień zróżnicowania w zakresie wdrażania współzarządzania w jednostkach administracyjnych wskazują również wyniki badań ogólnokrajowych. Zróżnicowanie to dotyczy zarówno kategorii instytucji administracyjnych, jak i ich lokalizacji. Za główne czynniki wpływające na poziom współzarządzania publicznego uznano³⁸:

³⁸ Zob. T. Kaźmierczak, *Udział mieszkańców w zarządzaniu gminnymi usługami publicznymi*, w: *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych,

- przeszłość historyczną społeczności,
- charakter powiązań społecznych,
- status socjoekonomiczny obywateli,
- kapitał społeczny,
- wiek instytucji,
- władzę i realizowaną przez nią wizję przywództwa.

Przeszłość historyczna, związana z kształtowaniem relacji między władzą a obywatelami, tradycją kulturową i odmiennością powiązań społecznych, istotnie wpływa na poziom integracji społecznej. Wpływ przedstawionego czynnika jest m.in. obserwowany poprzez regionalne zróżnicowanie skłonności do współpracy społecznej. Jako przykład można podać występowanie ogólnie niższego poziomu współrzędzenia publicznego na terenie dawnego zaboru rosyjskiego (wyłączając Warszawę) w porównaniu do innych regionów. Przyczyną tej sytuacji jest wprowadzenie przez zaborcę skrajnie władczego systemu administracyjnego, który spowodował utrwalenie w świadomości społecznej autokratycznego modelu sprawowania władzy. Podobne zjawisko jest obserwowane na terenach popegeerowskich. Celowe niszczenie przez władzę socjalistyczną wszelkich przejawów przedsiębiorczości i samorządności oraz hamowanie rozwoju kapitału społecznego w PGR-ach spowodowało prawie całkowite wygaśnięcie potrzeby integracji społecznej³⁹.

Skłonność do angażowania się w sprawy publiczne jest również związana z charakterem więzi społecznych. W społecznościach wiejskich, gdzie praktycznie wszyscy się znają, partycypacja przybiera postać naturalną. Więzi nieformalne nakładają się na formalne. Społeczności miejskie, zwłaszcza dużych aglomeracji, funkcjonują natomiast w układzie relacji bezosobowych i instrumentalnych. W takich warunkach partycypacja wymaga świadomego i celowego wdrażania⁴⁰.

Czynnikiem istotnym w tym przypadku jest również status socjoekonomiczny obywateli. Z różnych badań wynika, że osoby o wyższym statusie socjoekonomicznym w większym zakresie są zaangażowane w procesy współrzędzenia. Prawidłowości tej nie należy jednak utożsamiać ze skłonnością do integracji społecznej. Osoby o wyższym statusie socjoekonomicznym mają większą siłę wpływu (wykształcenie,

Warszawa 2012, s. 78–102; J. Grzeszczak, *Partycypacja publiczna w dużych miastach*, w: *Dyktat czy uczestnictwo...*, op.cit., s. 234–249; A. Peisert, M. Kotnarowski, *Tradycje obywatelskie polskich regionów a partycypacja obywatelska*, w: *Dyktat czy uczestnictwo...*, op.cit., s. 250–273; N. Laurisz, *Wprowadzenie do partycypacji...*, op.cit., s. 29.

³⁹ N. Laurisz, *Wprowadzenie do partycypacji...*, op.cit., s. 29–30.

⁴⁰ Zob. T. Kaźmierczak, *O czynnikach warunkujących partycypację publiczną i strategiach jej podnoszenia*, w: *Partycypacja publiczna w praktyce. Dwa modele zwiększania uczestnictwa mieszkańców w podejmowaniu decyzji*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013, s. 16; J. Grzeszczak, *Partycypacja publiczna...*, op.cit., s. 234–238.

środki finansowe, status zawodowy), co przekłada się na większe ich oddziaływanie w procesach współzrządzenia⁴¹.

Duże znaczenie we wdrażaniu współzarządzania odgrywa również poziom lokalnego kapitału społecznego. Według R. Putnama, kapitał społeczny przejawia się m.in. w takich cechach, jak normy, zaufanie, sieci obywatelskiego zaangażowania⁴². Praktycznym wyrazem wysokiego poziomu kapitału społecznego, sprzyjającego rozwijaniu procesów współzrządzenia, jest występowanie na danym terenie organizacji pozarządowych, skłonność do „dogadywania się” i współpracy, brak konfliktów, wielość lokalnych liderów, przedsiębiorczość⁴³.

Przedstawione czynniki wskazują przyczyny angażowania się (lub jego braku) obywateli w procesy współzrządzenia publicznego. Poziom stosowania współzrządzenia w znacznym stopniu zależy również od czynników odnoszących się do instytucji publicznych. Jako kluczowe w tym względzie wymienia się wiek instytucji oraz wizję władzy i przywództwa, jaką mają zarządzający instytucją.

Jak wynika z badań, wyższy poziom współpracy z obywatelami ma miejsce w przypadku nowych jednostek samorządowych, które powstały w wyniku reformy samorządowej. Instytucje te są bardziej elastyczne oraz otwarte na tego typu formy współpracy niż jednostki „stare”⁴⁴. Bardzo duże znaczenie odgrywa również wizja władzy oraz przywództwa wyrażana przez zarządzających daną jednostką. W przypadku organizacji o wyraźnie dominującym tradycyjnym modelu administracji, opartym na podejściu biurokratycznym, współpraca taka z reguły występuje na bardzo niskim poziomie. Zgodnie z ideą *Public Governance* współczesne instytucje administracyjne nie powinny się ograniczać do umożliwiania wpływu obywateli na sprawy publiczne, ale raczej zachęcać ich do tego typu aktywności.

Zakończenie

Zastępowanie w relacjach z obywatelami podejścia dyrektywnego podejściem partycypacyjnym stanowi główne wyzwanie współczesnego zarządzania publicznego. Podejście to jest urzeczywistnieniem zasady pomocniczości (subsydiarności) władzy państwowej, będącej jedną z podstawowych zasad ustrojowych Unii Europejskiej. Zgodnie z tą zasadą władza państwowa i działający w jej imieniu aparat

⁴¹ Zob. V. Lowndes, L. Pratchett, G. Stoker, *Local Political Participation the Impact of Rules-in-Use*, „Public Administration” 2006, no. 3(83), s. 540–561; T. Kaźmierczak, *Udział mieszkańców...*, op.cit., s. 78–102.

⁴² P. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wyd. Znak–Fundacja im. S. Batorego, Kraków–Warszawa 1995, s. 258.

⁴³ T. Kaźmierczak, *O czynnikach warunkujących...*, op.cit., s. 15.

⁴⁴ N. Laurisz, *Wprowadzenie do partycypacji...*, op.cit., s. 30.

administracyjny powinien mieć charakter pomocniczy, wspierający społeczeństwo obywatelskie, podejmując interwencje tylko w sytuacjach koniecznych⁴⁵. Aktualny poziom rozwiązań legislacyjnych oraz popularyzacja form i instrumentów partycypacyjnych umożliwi szerokie stosowanie współzarządzania w polskim sektorze publicznym. W praktyce jednak występuje nadal bardzo duże zróżnicowanie zakresu jej stosowania. Przyczyny tego są bardzo różne. Można je podzielić na dwie zasadnicze grupy: związane z poziomem zaangażowania obywateli w sprawy publiczne oraz związane z otwartością i skłonnością do tego typu współpracy po stronie instytucji publicznych. Należy oczekiwać, że w wyniku szerokich działań programowo-promocyjnych bariery te będą stopniowo przełamywane i współrzędzenie stanie się powszechnym modelem zarządzania. Wyzwaniem jest również wykorzystanie partycypacji obywatelskiej w innych kategoriach jednostek publicznych niż tylko administracyjne. Współdziałanie obywateli w zarządzaniu tego typu jednostkami może się istotnie przyczynić do wzrostu ich skuteczności i efektywności działania.

Bibliografia

- Denhardt R., Denhardt J., *The New Public Service: Serving, Not Steering*, M.E. Sharpe, Armonk 2003.
- Długosz D., Wygnański J.J., *Obywatele współdecydują. Przewodnik po partycypacji społecznej*, Forum Inicjatyw Pozarządowych, Warszawa 2005.
- European Governance. A White Paper*, Commission of the European Communities, Brussels, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0428en01.pdf, 12.01.2013.
- Grzelak A., Łacny J., *Kontrola przestrzegania unijnej zasady pomocniczości przez parlamenty narodowe – pierwsze doświadczenia*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, „Zeszyty Prawnicze” 2011, nr 4.
- Grzeszczak J., *Partycypacja publiczna w dużych miastach*, w: *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Izdebski H., *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, w: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, red. A. Bosacki, H. Izdebski, A. Nielicki, I. Zachariasz, Liber, Warszawa 2010.

⁴⁵ A. Grzelak, J. Łacny, *Kontrola przestrzegania unijnej zasady pomocniczości przez parlamenty narodowe – pierwsze doświadczenia*, Biuro Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu, „Zeszyty Prawnicze” 2011, nr 4, s. 11.

- Kaźmierczak T., *O czynnikach warunkujących partycypację publiczną i strategiach jej podnoszenia*, w: *Partycypacja publiczna w praktyce. Dwa modele zwiększania uczestnictwa mieszkańców w podejmowaniu decyzji*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2013.
- Kaźmierczak T., *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, w: *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2011.
- Kaźmierczak T., *Udział mieszkańców w zarządzaniu gminnymi usługami publicznymi*, w: *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- Kickert W., *Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American Managerialism*, „Public Administration” 1997, no. 75(4).
- Koncepcja Good Governance – refleksje do dyskusji*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Departament Koordynacji Polityki Strukturalnej, Warszawa 2008, http://www.mrr.gov.pl/aktualnosci/fundusze_europejskie_2007_2013/Documents/koncepcja_good_governance.pdf, 12.01.2013.
- Kooiman J., *Social-Political Governance: Overview, Reflections and Design*, „Public Management” 1999, no. 1(1).
- Laurisz N., *Wprowadzenie do partycypacji społecznej w Polsce*, w: *Partycypacja społeczna w Polsce. Atlas dobrych praktyk*, red. M. Ćwiklicki, M. Frączek, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2013.
- Lisiecka K., Papaj T., Czyż-Gwiazda E., *Public Governance koncepcją zarządzania w administracji publicznej*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2011.
- Lowndes V., Pratchett L., Stoker G., *Local Political Participation the Impact of Rules-in-Use*, „Public Administration” 2006, no. 3(83).
- Moore M., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge 1995.
- Peisert A., Kotnarowski M., *Tradycje obywatelskie polskich regionów a partycypacja obywatelska*, w: *Dyktat czy uczestnictwo? Diagnoza partycypacji publicznej w Polsce*, red. A. Olech, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012.
- Peters G.B., Pierre J., *Governance without Government? Rethinking Public Administration*, „Journal of Public Administration Research and Theory” 1998, no. 8.
- Putnam P., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wyd. Znak–Fundacja im. S. Batorego, Kraków–Warszawa 1995.
- Rhodes R.A.W., *The New Governance: Governing without Government*, „Political Studies” 1996, no. XLIV.
- Rhodes R.A.W., *Understanding Governance*, Open University Press, Buckingham 1997.
- Strategia: Sprawne Państwo 2020*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych, Warszawa 2011.
- Strąk T., *Modele dokonań jednostek sektora finansów publicznych*, Difin, Warszawa 2012.

Worldwide Governance Indicators, <http://www.info.worldbank.org/governance/wgi/2013>, 20.12.2013.

Zachariasz I., *Public governance a interes prawny – różne wzorce procesu administrowania?*, w: *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i Europie*, red. A. Bosacki, H. Izdebski, A. Nielicki, I. Zachariasz, Liber, Warszawa 2010.

Krystyna Kubik

Rozdział 7

Wybrane problemy zarządzania organizacją wielokulturową – na przykładzie województwa podlaskiego

Wstęp

Globalny charakter współczesnej gospodarki, postęp technologiczny i przemiany społeczne stawiają przed organizacjami nowe wyzwania. Jednym z czołowych wyzwań przedsiębiorstw w województwie podlaskim jest występująca w nich wielokulturowość. Umiejętność działania w różnorodnym otoczeniu wymaga od menedżera wiedzy, talentu i mądrości życiowej. Wielokulturowy zespół pracowników realizuje wspólne zadania, przyjmuje współodpowiedzialność za los organizacji, jej sukces bądź porażkę.

W przeszłości przedsiębiorstwa wytwarzały swoje produkty z surowców dostępnych w Polsce. Byli w nich zatrudnieni mieszkańcy pobliskich miejscowości, a produkty sprzedawano na rynku lokalnym. Obecnie wiele przedsiębiorstw surowce kupuje w Chinach i zatrudnia obcokrajowców, a produkty sprzedają w USA. Sytuacja ta rodzi wiele wyzwań. W województwie podlaskim przemiany w tym zakresie są bardzo widoczne ze względu na specyfikę jego położenia geograficznego, populację oraz historię.

W niniejszym rozdziale przedstawiono problemy, które najczęściej występują w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi, oraz te czynniki i metody, które im przeciwdziałają.

7.1. Wielokulturowość organizacji

W Unii Europejskiej w wyniku polityki otwartych granic, wolnego handlu i udostępnienia rynków pracy, wszystkie kraje stały się wielokulturowymi. Zróżnicowanie pod względem kulturowym i społecznym ludności jest nieuniknione.

Na potrzeby tego artykułu autorka określiła wielokulturowość jako stwierdzenie obiektywnego faktu zróżnicowania kulturowego danej społeczności.

Organizacja wielokulturowa jest podmiotem, w którym współistnieją przynajmniej dwie kultury: narodowa i organizacyjna. Wielokulturowość może wynikać z funkcjonowania przedsiębiorstwa w innym kraju, gdzie stykają się różne kultury narodowe pracowników.

Współczesne zespoły pracownicze różnią się kompetencjami oraz widocznymi różnicami, takimi jak: płeć, wiek, kolor skóry oraz pochodzeniem etnicznym, kulturą i religią. Menedżerowie stają przed wyzwaniem kierowania różnorodnym zespołem pracowników. Do priorytetowych działań menedżera należy poznanie pracowników, ich kultury osobistej i narodowej, a także możliwości, potrzeb, ambicji, talentów oraz ich problemów i oczekiwań. Wrażliwą kwestią staje się ocena pracowników, których należy dobrze motywować i zgodnie z efektami nagradzać bądź karać.

Ze względu na powszechnie przyjmowaną zasadę równości wszystkich obywateli, popkulturę oraz systemy korporacyjne mogłoby się zdawać, że i kultura organizacyjna powinna być ujednolicona. Tak jednak nie jest, każdy człowiek ma swoje wartości kulturowe, które podświadomie czy świadomie wnosi do kultury organizacji.

Współczesne społeczeństwa składają się z jednostek luźno usytuowanych w ich strukturach, bardziej „płynnych” i przemieszczających się. W mniejszym stopniu odwołują się do wspólnoty języka, rasy czy związków krwi, a ich produkt kulturowy jest efektem zbiorowej wyobraźni¹.

Podziały i zróżnicowania kulturowe współczesnego społeczeństwa przebiegają na różnych poziomach życia społecznego. Występują one wewnątrz klas, a także między pracownikami różnych branż zawodowych czy administracją a kierownictwem. Widoczne są też różnice w dostępności do dóbr kultury oraz możliwości kształcenia – podziały zawodowe różnicują najbardziej.

7.2. Wielokulturowość w województwie podlaskim

Województwo podlaskie, położone w północno-wschodniej części Polski, sąsiaduje z województwami: warmińsko-mazurskim, mazowieckim i na krótkim odcinku lubelskim. Na północnym-wschodzie graniczy z Litwą, a na wschodzie z Białorusią. Podlaskie stanowi granicę Unii Europejskiej: wewnętrzną (z Litwą) i zewnętrzną (z Białorusią). Głównym problemem województwa podlaskiego jest słabość ekonomiczna i niski potencjał inwestycyjny regionu. Ma to swoje podłoże w opóźnieniach w rozwoju infrastruktury technicznej, zwłaszcza w przypadku dostępności

¹ Z. Bauman, *Konsumując życie*, w: *Konsumpcja – istotny wymiar globalizacji kulturowej*, red. A. Jawłowska, M. Kempny, IFIS PAN, Warszawa 2005, s. 32–34.

komunikacyjnej i nowoczesnych mediów, niskim poziomie promocji inwestycyjnej w latach ubiegłych, a także słabym powiązaniu sektora małych i średnich przedsiębiorstw z placówkami naukowymi w celu podniesienia ich konkurencyjności poprzez wdrażanie rozwiązań innowacyjnych.

Podlasie od wieków stanowi przestrzeń styku wielu kultur: żyją tu obok siebie katolicy, prawosławni, Tatarzy i ludność żydowska, którzy od wieków zasiedlają tereny Podlasia². Pod względem ogólnego odsetka ludności województwa mniejszości narodowe i etniczne stanowią 20–32,5% ludności woj. podlaskiego, i jest to drugi wskaźnik w Polsce po woj. opolskim, gdzie mniejszości narodowe, a raczej jedna mniejszość niemiecka, stanowi ok. 40% mieszkańców. Liczebność mniejszości narodowych i etnicznych na Podlasiu przedstawiono w tabeli 7.1.

Tabela 7.1 Mniejszości narodowe i etniczne w woj. podlaskim stan (stan na 2012 r.)

Lp.	Mniejszość	Liczebność (w tys.)
1	Białorusini	160–250
2	Ukraińcy	20–80
3	Litwini	15–30
4	Rosjanie	5–7
5	Tatarzy	3–4
6	Romowie	2–5
7	Niemcy	2–5
8	Żydzi	0,1–0,5

Źródło: www.stat.gov.pl

Największą mniejszość narodową stanowią Białorusini, co tłumaczy bliskie sąsiedztwo z Białorusią. Białystok jest silnym ośrodkiem kulturalnym i naukowym Białorusinów. Wiele młodych osób studiuje na podlaskich uczelniach, swoją działalność prowadzi tu białoruska rozgłośnia radiowa „Racja”, ponadto działa tu wiele fundacji i stowarzyszeń zrzeszających Białorusinów, np. Białoruskie Towarzystwo Historyczne, Białoruskie Towarzystwo Oświatowe.

Obecnie 85,18% mieszkańców Polski deklaruje wyznanie rzymskokatolickie, wyjątkiem od tej reguły jest województwo podlaskie. Jest to związane z różnorodnością kulturową żyjących tu ludzi. Wyznania mniejszościowe Podlasia pokazano w tabeli 7.2.

² M. Barwiński, *Współczesne stosunki narodowościowo-religijne na Podlasiu*, www.wrotapodlasia.pl, 6.01.2014.

Tabela 7.2. Wyznania mniejszościowe w woj. podlaskim (stan na 2012 r.)

Lp.	Wyznanie	Liczebność (w tys.)
1	Prawosławie	200–350
2	Islam	3–5
3	Starobrzędowcy	2,50–3,25
4	Protestanci	2–5
5	Świadkowie Jehowy	2,5–3
6	Judaizm	0,05–0,1

Źródło: Jak tabeli 7.1.

Przedstawione w tabelach 7.1 i 7.2 liczby świadczą o tym, iż w woj. podlaskim mniejszości narodowe, etniczne i wyznaniowe stanowią znaczący odsetek społeczeństwa.

Zróżnicowanie narodowościowe i wyznaniowe społeczności zamieszkującej województwo podlaskie stanowi ważny element kultury regionu, jest jej atutem, którą należy chronić i wspierać. Realizowane działania w tym zakresie, jak np. konkursy, festiwale, przeglądy, wydawnictwa, konferencje itd., przyczyniają się do wzajemnego poznania i zrozumienia, uczą postaw tolerancji i przyjaznego współistnienia narodów. Tworzą również dobre warunki do rozwoju współpracy i wymiany kulturalnej z zagranicą, zwłaszcza z Białorusią, Litwą i Ukrainą.

Na Podlasiu obecnie istnieje kilkadziesiąt szkół z nauczaniem języków mniejszościowych i w językach mniejszościowych; są to szkoły i klasy z językami: białoruskim, litewskim i ukraińskim, m.in. Zespół Szkół Litewskich w Puńsku, Liceum Ogólnokształcące z Białoruskim Językiem Nauczania w Bielsku Podlaskim i w Hajnówce, gimnazja z językiem białoruskim w Narewce i Kleszczelach, szkoły z językiem ukraińskim w Czeremsze, Kleszczelach, Bielsku Podlaskim. Szczególną uwagę należy zwrócić na działającą w Suwałkach przyparafialną szkołę dla dzieci romskich. Szkoła działa nieprzerwanie od 1993 r.

W podlaskich realiach niezwykle ważnym obszarem jest kwestia różnorodności ze względu na wiek. W województwie tym występuje najniższy wskaźnik aktywności zawodowej osób w wieku 50+ (27%). W obliczu starzenia się oraz stałego wydłużania się czasu życia polskiego społeczeństwa, a także wzrostu emigracji zarobkowej wśród młodych ludzi, konieczne są działania prowadzące do aktywizacji zawodowej osób w tym wieku.

W województwie podlaskim dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, a ich szefowie, zwłaszcza młodzi, uważają osoby w wieku 50+ za mało efektywne. Jest to pogląd niesłuszny i krzywdzący ludzi z dużym dorobkiem i doświadczeniem zawodowym. Organizacja powinna potrafić wykorzystać ich potencjał na rzecz własnego rozwoju.

7.3. Problemy zarządzania organizacją wielokulturową

Różnice kulturowe tworzą napięcia i budują nieufność między pracownikami pochodzącymi z różnych kultur. W odniesieniu do organizacji za dysfunkcję uznaje się zakłócenia i nieprawidłowości, które określa się jako odchylenia w rzeczywistym funkcjonowaniu instytucji w porównaniu z funkcjonowaniem wzorcowym. Dysfunkcje mogą mieć różne źródła i pojawiać się w różnych obszarach działania instytucji. Chcąc wykazać silniejszy charakter niekorzystnych zjawisk, używa się słowa „patologia”³.

Do najczęściej występujących dysfunkcji w przedsiębiorstwie można zaliczyć:

- mobbing,
- stres zawodowy,
- wypalenie zawodowe.

W myśl art. 943 Kodeksu Pracy⁴, mobbingiem są wszelkie działania lub zachowania dotyczące bądź skierowane przeciwko pracownikowi, które polegają na jego uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu oraz wywołują u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodują lub mają powodować poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Stres zawodowy to wynik deficytu zasobów i ma miejsce wtedy, kiedy wymagania stawiane przerastają możliwości pracownika, a sama sytuacja, w jakiej znajduje się pracownik, jest oceniana jako szkodliwa, zagrażająca bądź wymagająca znacznego wysiłku. Przedłużające się stany stresu mogą prowadzić do reakcji nerwicowych, takich jak stany lękowe czy depresyjne. Szczególnym przejawem przedłużającego się stresu w pracy, któremu poświęca się obecnie wiele uwagi, jest zjawisko wypalenia zawodowego. Zostało ono opisane po raz pierwszy w 1974 r. przez psychiatrę H.J. Freudenbergera⁵, a spopularyzowane w pracach psychologa społecznego Ch. Maslach i opracowane przez nią narzędzie pomiarowe⁶. Początkowo wypalenie kojarzono z pracą w zawodach związanych ze świadczeniem bezpośrednich usług/pomocy na rzecz innych, a więc z pracą pielęgniarek, nauczycieli, lekarzy, opiekunów społecznych itp. Zaobserwowano, że wysokie wymagania emocjonalne, jakie stawiają prace tego typu, po pewnym czasie doprowadzają do pojawienia się

³ Z. Chmal, *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007, s. 11.

⁴ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy, Dz.U. Nr 24, poz. 141.

⁵ H.J. Freudenberger, *Staff Burnout*, „Journal of Social Issues” 1974, no. 30.

⁶ Ch. Maslach, *Burnout, The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982.

symptomów silnego stresu. Według Ch. Maslach, można je sprowadzić do trzech głównych kategorii; są to⁷:

- wyczerpanie emocjonalne, które przejawia się m.in. obniżonym nastrojem, niepokojem, depresją, zniechęceniem, rozczarowaniem, uczuciem bezradności i beznadziejności, a także stałym zmęczeniem i odczuwaniem różnorodnych dolegliwości somatycznych;
- depersonalizacja, która oznacza obojętny, a czasem nawet wrogi stosunek do podopiecznego i traktowanie go bardziej jak rzecz niż odczuwającego człowieka; uważa się, że zjawiska te są pochodną niewłaściwych sposobów radzenia sobie ze stresem wywołanym wysokimi wymaganiami pracy, a przede wszystkim stosowania takich technik obronnych, jak np. dystansowanie się (polega ono na emocjonalnym odsuwaniu od siebie trudnych problemów podopiecznych poprzez intelektualizację, np. myślenie o pacjencie w kategoriach czysto medycznych, używanie profesjonalnego żargonu, poniżających określeń, np. „zachowują się jak zwierzęta”, fizyczne unikanie kontaktu, np. wzrokowego);
- poczucie braku dokonań w pracy, które przejawia się odczuciem braku jakichkolwiek osiągnięć w swej pracy z podopiecznym, pesymizmem co do realnej możliwości udzielenia mu pomocy, niską samooceną swych możliwości zawodowych, poczuciem niedoceniań i własnej przegranej.

Wypalenie odnotowuje się głównie u ludzi młodych, po dwóch, trzech latach od rozpoczęcia pracy, zwłaszcza u tych, którzy przystępują do pracy z wysokimi, często idealistycznymi oczekiwaniami co do roli, jaką powinna spełnić ich praca i oni sami⁸.

W organizacji wielokulturowej konfliktogenne są sytuacje związane z niewłaściwą komunikacją. Dotyczą one nie tylko barier językowych, lecz także znajomości kategorii myślowych danego języka, kontekstu. Przykładowo, okazuje się, że biznesowy język angielski, którym posługują się cudzoziemcy w firmie, jest inny niż wyuczony na kursach językowych – używają oni bowiem wiele zwrotów, metafor, wyrażań kolokwialnych i slangu, których nikt nie stosował podczas rozmówek ćwiczonych na zajęciach.

Dobra komunikacja jest warunkiem zrozumienia, wzmocnienia kompetencji oraz dobrych stosunków między pracownikami różnych narodowości. Stanowi jeden z głównych sposobów tworzenia więzi międzyludzkich, pośrednio wpływa też na zmianę osobowości i postaw pracowników.

Problemy w porozumiewaniu się, często powodowane nieformalnym przepływem informacji oraz niedostateczną ich ilością o sobie nawzajem i o swoich kulturach, mogą prowadzić do poważnych konfliktów.

⁷ Ibidem.

⁸ M. Widerszal-Bazyl, *Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, w: *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, tom 5: *Czynniki psychologiczne i społeczne*, red. D. Koradecka, Warszawa 2002, s. 23.

Odmienność kulturowa między ludźmi rodzi zjawisko dysonansu kulturowego, który – zdaniem C. Sikorskiego – pozwala uświadamiać ludziom odmienność własnych reakcji kulturowych w danej sprawie⁹. Sprzeczność treści kulturowych jest odzwierciedlona w postawach, zachowaniach oraz sposobach myślenia, a także w stylach konsumpcji, narzucanych jednostce przez różne kultury, którym jednocześnie ona podlega. Dysonans kulturowy w organizacji wynika z odmienności kultury organizacyjnej centrali korporacji i kultur organizacyjnych jej filii zagranicznych.

Zjawiskiem doświadczanym przez osoby pracujące w obcych krajach jest szok kulturowy, który opisuje antropolog K. Oberg¹⁰. Zjawisko to zdefiniował jako niemiłe zaskoczenie, które występuje wtedy, kiedy nasze oczekiwania mijają się z rzeczywistością w kontakcie z nową kulturą. Stan dezorientacji, niepokoju i obawy zostaje wywołany brakiem wiedzy o sposobie zachowania się w innej, nie we własnej kulturze. Przejawem psychologicznym szoku kulturowego jest napięcie spowodowane wysiłkiem wkładanym w adaptację, poczucie utraty przyjaciół, statusu zawodowego i odrzucenia, niespójność ról społecznych i wartości, zakłócenie poczucia tożsamości, niepokój i złość w stosunku do obcych praktyk i zwyczajów, poczucie bezradności wynikające z niemożności poradzenia sobie w warunkach nowego otoczenia¹¹.

Na przełomie lat 2008/2009 autorka przeprowadziła badania w woj. podlaskim wśród 300-osobowej grupy menedżerów. Badania dotyczyły zarządzania organizacją wielokulturową¹². Wyniki badań wykazały, jak jest postrzegana wielokulturowość w badanych przedsiębiorstwach. Zróżnicowania kulturowe dostrzegło 15,19% badanych respondentów, a 15,83% doceniało wartość zróżnicowanych poglądów i opinii. Wobec wzrastającego zróżnicowania siły roboczej rośnie rola menedżera w kontekście ułatwiania i dbania o podniesienie poziomu wzajemnego zrozumienia wśród pracowników i specjalistów wywodzących się z różnych środowisk, kultur i narodowości. Wśród badanej kadry 17,13% na bieżąco poszerzało swoją wiedzę o innych kulturach.

Wyniki przeprowadzonych przez autorkę badań udowodniły, że kadra zarządzająca powinna znać kulturę, obyczaje oraz wartości swoich pracowników. Powinnością menedżera zarządzającego organizacją, zwłaszcza wielokulturową, jest okazywanie szacunku pracownikom i poszanowanie ich kultury narodowej. Menedżer powinien umieć wykorzystać odmienność pracowników dla dobra organizacji.

Współczesna rzeczywistość prowadzi do rosnącego znaczenia wielokulturowości kapitału intelektualnego, a menedżera zmusza do nowych wyzwań w zarządzaniu.

⁹ C. Sikorski, *Dysonanse kulturowe w organizacji*, <http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/3sikorski.pdf>, 19.0.2014.

¹⁰ K. Oberg, *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, „Practical Anthropology” 1060, no. 7, s. 177–182.

¹¹ E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego*, Warszawa, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 25.

¹² K. Kubik, *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2009, s. 124–125.

organizacją, które powinno być zorientowane na ludzi i ich zróżnicowane wartości kulturowe. Mając wiedzę o pracowniku, znając jego wartości kulturowe i przynależność do określonej grupy społecznej, można dobrać odpowiedni styl zarządzania, który pozwoli na zintegrowanie zespołu o różnorodności społecznej i kulturowej.

Zmieniająca się rzeczywistość rynkowa oraz silne zapotrzebowanie na pozyskiwanie i utrzymanie ludzi wykwalifikowanych spowodowała potrzebę zdobycia nowej umiejętności, jaką jest zarządzanie różnorodnością. Dzięki takiemu zarządzaniu można wykorzystać niedoceniony potencjał mniejszościowych grup pracowników różnych klas społecznych.

Zdaniem P.F. Druckera, kluczem do sukcesu staje się rozwój kadry menedżerskiej, która powinna mieć mądrość życiową, być skuteczna i kreatywna, a także umieć myśleć globalnie i działać lokalnie w zróżnicowanym kulturowo środowisku¹³.

Zakończenie

Menedżerowie i ich firmy coraz częściej stają przed problemem wielokulturowości zatrudnianego w nich personelu i zróżnicowania rynków, na których działają. Dlatego jednym z najważniejszych obszarów działań menedżerów jest radzenie sobie z różnicami kulturowymi w relacjach z pracownikami, dostawcami i klientami. Kapitał ludzki organizacji, jego zasoby intelektualne, talenty i umiejętności oraz kultura są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej organizacji¹⁴.

Zadaniem menedżera w organizacji jest budowanie kultury rozumianej jako wspólne wartości, normy i wzory zachowań. Zarządzanie międzykulturowe wymaga od menedżera aktualnej wiedzy interdyscyplinarnej, doskonalenia umiejętności, poznawania kultur pracowników, tolerancji „inności” drugiego człowieka, tworzenia kultury pracy, pozwalającej firmie sprostać wyzwaniom konkurencyjnego rynku globalnego.

Firmom świadomym znaczenia różnorodności łatwiej jest pozyskać nowych pracowników z różnych środowisk kulturowych. Tym samym organizacja gwarantuje sobie innowacyjność i nowatorskie podejście do zaistniałych problemów.

Zarządzanie różnorodnością oraz przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy stanowią obowiązek moralny kadry zarządzającej. Zmieniająca się rzeczywistość rynkowa i duże zapotrzebowanie na pozyskiwanie i utrzymanie ludzi utalentowanych przyczyniła się do powstania idei zarządzania różnorodnością. Pozwala ona wykorzystać niedoceniony potencjał mniejszościowych grup pracowników.

¹³ P.F. Drucker, *Skuteczny menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2009.

¹⁴ K. Kubik, *Kultura menedżerska*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008, s. 76.

Zdaniem autorki, obecna sytuacja na rynku zmusza menedżerów do nowych wyzwań związanych z zarządzaniem organizacją wielokulturową i kierowaniem jej zespołem pracowniczym. Należy mieć nadzieję, że w najbliższej przyszłości temat wielokulturowości znajdzie godne miejsce w literaturze przedmiotu nauk o zarządzaniu.

Bibliografia

- Barwiński M., *Współczesne stosunki narodowościowo-religijne na Podlasiu*, www.wrota-podlasia.pl, 6.01.2014.
- Bauman Z., *Konsumując życie*, w: *Konsumpcja – istotny wymiar globalizacji kulturowej*, red. A. Jawłowska, M. Kempny, IFIS PAN, Warszawa 2005.
- Chmal C., *Pojęcie dysfunkcji i patologii w życiu społecznym*, w: *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.
- Daszkiewicz W., *Wielokulturowość a ideologia multikulturalizmu*, „Cywilizacja” 2010, nr 33.
- Drucker P.F., *Skuteczny menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Freudenberger H.J., *Staff Burnout*, „Journal of Social Issues” 1974, no. 30.
- Kubik K., *Kultura menedżerska*, Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2009.
- MacLaren P., *White Terror and Oppositional Agency: Towards a Critical Multiculturalism*, w: *Multiculturalism: A Critical Reader*, ed. D.T. Goldberg, Wiley-Blacwell, Oxford 1994.
- Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- Maslach Ch., *Burnout, The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ 1982.
- Oberg K., *Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments*, „Practical Anthropology” 1960, no. 7.
- Sikorski C., *Dysonanse kulturowe w organizacji*, <http://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2012/03/3sikorski.pdf>, 19.0.2014.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks Pracy, Dz.U. Nr 24, poz. 141.
- Widerszal-Bazyl M., *Stres psychospołeczny w pracy – pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, w: *Nauka o pracy – bezpieczeństwo, higiena, ergonomia*, tom 5: *Czynniki psychologiczne i społeczne*, red. D. Koradecka, Warszawa 2002.

Aldona Frączkiewicz-Wronka
Agata Austen

Rozdział 8

Kulturowe aspekty funkcjonowania partnerstw publiczno-społecznych¹

Wstęp

Współpraca międzyorganizacyjna cieszy się rosnącym zainteresowaniem wśród badaczy zarządzania publicznego, ponieważ obecnie coraz częściej zadania publiczne są realizowane w formule partnerstw. W organizacjach, które tworzą związki sieciowe, granice organizacji zacierają się, a co za tym idzie – zmienia się sposób integracji organizacji z otoczeniem oraz metody organizowania i koordynowania działań. Dla liderów partnerstw oznacza to konieczność godzenia sprzeczności wynikających z dominujących – czasami odmiennych – kultur organizacyjnych w organizacjach, które tworzą nowe struktury zadaniowe. Zatem ważne jest zidentyfikowanie czynników pozwalających na osiągnięcie sukcesu zawiązanego partnerstwa. Mając na uwadze takie zapotrzebowanie ze strony praktyki, badacze podejmują próby wyjaśnienia tego, co przyczynia się do pozytywnej oceny podejmowanych działań, a głównie kontekstu organizacyjnego, który dotyczy m.in. charakterystyk pracowników szeregowych i menedżerów, kwestii polityk i procedur, a także wpływów otoczenia zewnętrznego pod postacią polityki czy wartości kulturowych². Uważa się, że zarówno wartości, jakimi kierują się aktorzy organizacyjni zaangażowani w partnerstwo, kultury organizacyjne partnerów, jak i wynegocjowany nowy, wspólny dla wszystkich partnerów katalog wartości i kultura organizacyjna podtrzymywana w nowo powstałej metaorganizaacji, jaką jest partnerstwo, są istotne dla zrozumienia ich sukcesu. Szansę

¹ Rozdział ten powstał na podstawie realizacji projektu pt. *Kultura organizacyjna organizacji publicznych*, prowadzonego w latach 2012–2014 pod kierunkiem prof. dr hab. A. Frączkiewicz-Wronki w Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

² J. Yoo, D. Brookes, *The Role of Organizational Variables in Predicting Service Effectiveness: An Analysis of a Multilevel Model*, „Research on Social Work Practice” 2005, vol. 15, no. 4, s. 267–277.

na powodzenie mają bowiem te wspólne przedsięwzięcia, wokół których aktorzy organizacyjni mogą budować strategie działania i wprowadzać je w życie.

W badaniach prowadzonych przez pracowników Katedry Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych UE w Katowicach temat współpracy międzyorganizacyjnej jest podejmowany od kilku lat³. Jednym z badanych wątków było znaczenie kultury organizacyjnej i instrumentów wspierania jej przez lidera partnerstwa i poszczególnych aktorów organizacyjnych dla ostatecznego sukcesu partnerstwa⁴. Należy przy tym podkreślić, że w partnerstwie istnieje zapotrzebowanie na dominującą kulturę, ale tworzące go podmioty, przystępując do niego, wnoszą wartości odzwierciedlające kierunek ich dotychczasowej działalności, co nie do końca musi się pokrywać z preferencjami lidera partnerstwa.

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie kulturowych aspektów funkcjonowania partnerstw, dotyczących różnych poziomów analizy: jednostki, organizacji partnerskich i sieci, co wpisuje się w coraz silniej eksponowany w dociekaniach związanych z tworzeniem teorii w naukach o zarządzaniu nurt badań wielopoziomowych. Przedstawiono w nim wyniki przeprowadzonych w Katedrze w latach 2011–2013 badań empirycznych, których treścią była nawiązana międzyorganizacyjna współpraca organizacji działających w formule partnerstw publiczno-społecznych. Celem tej nawiązywanej współpracy było efektywne realizowanie usług społecznych. Efektywność podmiotów realizujących usługi społeczne powoli staje się kluczowym tematem praktyki działania sektora publicznego współczesnych państw, ponieważ od rezultatów działania tego sektora w znacznej mierze zależy poziom rozwoju społeczno-gospodarczego.

8.1. Motywacja do świadczenia usług publicznych i orientacja na współpracę

Już 80 lat temu C.J. Friedrich⁵ wskazywał, że realizacja celów publicznych zależy od stopnia, w jakim urzędnicy internalizują zakres norm utożsamiany z celami publicznymi⁶. Podstaw działań podejmowanych przez partnerstwa można się doszukiwać w wartościach – rozpatrywanych na poziomie zarówno człowieka, jak i organizacji – aktorów zaangażowanych w ich działanie. Predyspozycje jednostek do kierowania się

³ Zob. *Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych*, red. A. Frąckiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2010; A. Frąckiewicz-Wronka, *Usługi społeczne realizowane w partnerstwie. Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania*, Przedsiębiorcza Uczelnia WSP TWP, Katowice–Łazy 2012; A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Diffin, Warszawa (w druku); A. Austen, *Wyzwania badawcze w obszarze pomiaru efektywności partnerstw lokalnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3, s. 172–181.

⁴ A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie usługami społecznymi...*, op.cit.

⁵ C.J. Friedrich, *Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility*, w: *Public Policy*, eds. C.J. Friedrich, E.S. Mason, Harvard University Press, Cambridge 1940, s. 3–24.

⁶ Zob. E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986.

motywami utożsamianymi z sektorem publicznym można określić mianem motywacji do świadczenia usług publicznych⁷. Menedżerowie z wyższym poziomem motywacji do świadczenia usług publicznych bardziej niż inne wartości cenią takie, jak zaufanie i współpraca w świadczeniu usług publicznych⁸. Prymat celów publicznych nad celami biznesowymi implikuje potrzebę wzmocnienia kultury organizacyjnej, która sprzyja tego typu wartościom.

W badaniach, których wyniki są przedstawione w niniejszym rozdziale, przyjęto założenie, że aktorów organizacyjnych zaangażowanych w działanie partnerstw cechuje relatywnie wysoki poziom motywacji do świadczenia usług publicznych. Do weryfikacji postawionej tezy w przeprowadzonym procesie badawczym⁹ wykorzystano dwa wymiary z zaproponowanej przez J.L. Perry'ego¹⁰ skali pozwalającej na pomiar motywacji do świadczenia usług publicznych: zaangażowanie w interes publiczny i współczucie. Każdemu z wymiarów przypisano zmienne, z których 4 pierwsze operacjonalizują pierwszy z wymiarów, a kolejne 3 – drugi. Statystyki opisowe (po zmianie skali dla ostatniego pytania) zawarto w tabeli 8.1.

Tabela 8.1. Statystyki opisowe motywacji do świadczenia usług publicznych

Pytanie	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Wolę zobaczyć, jak przedstawiciele rządu robią to, co najlepsze dla społeczności, nawet jeśli szkodzi to interesom ich samych	5,86	6	7	1,17
Służba publiczna jest dla mnie bardzo ważna	5,78	6	6	1,10
Wolę, aby urzędnicy czynili to, co jest najlepsze dla społeczności, nawet jeśli to szkodzi moim interesom	3,97	4	4	1,66
Uważam, że służba publiczna jest moim obowiązkiem	5,48	6	6	1,31
Trudno jest mi opanowywać emocje, jeśli widzę cierpiących ludzi	5,05	6	7	1,80
Codziennie zdarzenia przypominają mi, jak jesteśmy zależni od siebie nawzajem	5,37	6	6	1,36
Mam niewiele współczucia dla tych, którzy nie potrafią zrobić pierwszego kroku, aby odmienić swoje życie	5,29	6	7	1,63
Ogółem	5,26	6	6	1,56

Uwaga: $N = 207$.

Źródło: Opracowanie własne.

⁷ J.L. Perry, L.R. Wise, *The Motivational Bases of Public Service*, „Public Administration Review” 1990, vol. 50(3), s. 368.

⁸ E.C. Stazyk, S.D. Randall, P. Sanabria, S. Pettijohn, *Working in the Hollow State: Exploring the Links between Public Service Motivation, Contracting, and Collaboration*, w: *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations*, eds Y.K. Dwivedi, M.A. Shareef, S.K. Pandey, V. Kumar, Routledge, New York 2013.

⁹ Badania przeprowadzono na grupie 69 partnerstw; odpowiedzi udzielało po 3 respondentów reprezentujących organizacje partnerskie, łącznie uzyskano 207 ankiet; więcej na temat próby badawczej zob. A. Austen, *Efektywność sieci publicznych – podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa (w druku).

¹⁰ D.H. Coursey, S.K. Pandey, *Public Service Motivation Measurement. Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale*, „Administration & Society” 2007, vol. 39, s. 547–568.

Analiza danych zawartych w tabeli 8.1 wskazuje na relatywnie wysoką deklarowaną motywację do świadczenia usług publicznych. Średnia wartość dla wszystkich pytań wyniosła 5,27, a dominanta 6.

Przedmiotem zainteresowania badawczego były także perspektywy strategiczne uczestników partnerstwa, dotyczące zjawiska współpracy. Perspektywa strategiczna jest spójnym zbiorem przekonań, wartości i norm, dzięki któremu możliwe jest wyjaśnianie i reagowanie na wszystkie kwestie strategiczne¹¹.

Podobnie jak w przypadku motywacji, założono, że wystąpi relatywnie wysoki poziom orientacji na współpracę. W tabeli 8.2 przedstawiono statystyki opisowe dotyczące odpowiedzi respondentów w zakresie postrzegania przez nich współpracy¹².

Tabela 8.2. Statystyki opisowe orientacji na współpracę

Zmienna	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Zwiększenie zdolności do osiągnięcia celów	5,59	6	7	1,44
Nastawienie na realizację wspólnych celów	5,62	6	7	1,29
Sposób osiągnięcia celów: poprzez trwałą współpracę	5,67	6	7	1,29
Ogółem	5,61	6	7	1,34

Uwaga: $N = 207$.

Źródło: A. Austen, *Efektywność sieci publicznych – podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa (w druku).

Jak wynika z analizy danych tabeli 8.2, przekonania aktorów zaangażowanych w partnerstwa, dotyczące współpracy, można określić jako relatywnie silne.

Biorąc pod uwagę sugerowaną zależność między motywacją do świadczenia usług publicznych a orientacją na współpracę, postawiono pytanie o poziom powiązania dwóch konstruktów. Wykazano zależność między motywacją do świadczenia usług publicznych a nastawieniem na współpracę, której poziom można określić jako średni (tabela 8.3).

¹¹ R. Meyer, *Mapping the Mind of the Strategist a Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives*, Erasmus University, Erasmus Institute of Management, Rotterdam 2007, s. 23.

¹² A. Austen, *Efektywność sieci publicznych...*, op.cit.

Tabela 8.3. Wyniki analizy korelacji Pearsona między motywacją do świadczenia usług publicznych a orientacją na współpracę

		Motywacja do świadczenia usług publicznych	Przekonania odnośnie do współpracy
Motywacja do świadczenia usług publicznych	korelacja Pearsona	1	0,450a
	istotność (dwustronna)		0,000
	<i>N</i>	207	207
Przekonania odnośnie do współpracy	korelacja Pearsona	0,450a	1
	istotność (dwustronna)	0,000	
	<i>N</i>	207	207

^a Korelacja jest istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie).

Źródło: Jak tabeli 8.1.

8.2. Kultura organizacyjna partnerów

R. Kilmann¹³ twierdzi, że kultura jest dla organizacji tym, czym osobowość dla człowieka. Jest ukrytą, ale jednoczącą siłą, pozwalającą nadawać sens i kierunek działań oraz mobilizację. Tak samo jak każda jednostka ludzka jest unikalna, tak też i organizacje mają różne kultury. Kultura organizacyjna wpływa na współpracę¹⁴. Różnice między kulturami organizacyjnymi partnerów tworzących sieć stanowią poważne wyzwanie dla działania sieci¹⁵.

Zgodnie z propozycją K.S. Camerona i R.E. Quinna, opartą na modelu wartości konkurujących¹⁶, można wyróżnić 4 typy kultur: klanu, rynku, hierarchii i adhocracji. Wartości związane ze współpracą są najsilniej widoczne w pierwszym z typów kultury. Kultura klanu charakteryzuje organizacje rodzinne, w których dominują wspólnie wyznawane wartości i wspólne cele, istnieje spójność oraz wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty. Dominujące wartości to praca zespołowa, dążenie do zwiększania zaangażowania ludzi i poczucie odpowiedzialności za pra-

¹³ *Gaining Control of the Corporate Culture*, eds R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa and Associates, Jossey-Bass, San Francisco–London 1985.

¹⁴ Zob. K.E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA 1995; D. Zohar, G. Luria, *Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89, s. 322–333; P.J. Murphy, R.A. Cooke, Y. Lopez, *Firm Culture and Performance: Intensity's Effects and Limits*, „Management Decision” 2013, vol. 51, issue 3, s. 661–679.

¹⁵ R. O'Leary, N. Vij, *Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?*, „The American Review of Public Administration” 2012, vol. 42, no. 5, s. 507–522.

¹⁶ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.

owników. Klientów traktuje się jak partnerów. W organizacji podejmuje się działania nakierowane na stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, a głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do uczestnictwa, zaangażowania i lojalności.

W badaniach dokonano oceny kultury organizacyjnej partnerów, wykorzystując wyróżniki właściwe dla kultury klanu, a statystyki opisowe przedstawiono w tabeli 8.4.

Tabela 8.4. Statystyki opisowe kultury klanu

Wyszczególnienie	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Ogólna charakterystyka organizacji	4,98	5	4	1,37
Styl przywództwa w organizacji	4,93	5	4	1,31
Styl zarządzania pracownikami	5,65	6	6	1,19
Spójność organizacji	5,57	6	6	1,22
Wartości, na które kładziony jest nacisk	5,37	6	6	1,28
Kryteria sukcesu w organizacji	5,73	6	6	1,15
Ogółem	5,04	5	6	1,37

Uwaga: N = 207.

Źródło: Jak tablicy 8.2.

Biorąc pod uwagę zastosowaną 7-stopniową skalę, można stwierdzić, że występowanie wyróżników kultury klanu w organizacjach partnerskich oceniono relatywnie wysoko. Dla porównania, kulturę rynku, która może obrazować cechy właściwe dla rywalizacji, oceniono średnio na 2,86. Tak więc kultura organizacyjna partnerów jest nastawiona bardziej na wartości związane ze współpracą niż z konkurencją.

8.3. Kultura organizacyjna partnerstwa

O ile kwestia kultury organizacyjnej partnerów jest poruszana w literaturze dotyczącej sieci międzyorganizacyjnych, o tyle zjawisko kultury sieci (partnerstwa) pozostaje niedowartościowane. Ch. Whelan proponuje, aby do konceptualizacji kultury sieci wykorzystać definicję kultury zaproponowaną przez E.H. Scheina, wg którego kultura to przekonania, wartości i nastawienia grup określanych jako jednostki społeczne mające historię¹⁷. Takimi grupami mogą być części organizacji (organizacyjne subkultury), organizacje (kultura organizacyjna), a także sieci (kul-

¹⁷ E.H. Schein, *Organizational Culture...*, op.cit.

tura sieci)¹⁸. Z uwagi na specyfikę zarządzania publicznego, w prowadzonych badaniach przyjęto optykę, w której ramach badaczy przede wszystkim interesowało to, w jakim modelu/paradygmacie są realizowane praktyki menadżerskie przez liderów partnerstw, przy przyjęciu jako podstawy dyferencjacji charakterystyki istotne dla modeli: administracyjnego, *New Public Management* i *Governance*. Wyodrębniono 14 modelowych praktyk menedżerskich, przypisując każdej z cechy typowe dla modeli: administracyjnego, *New Public Management* czy *Governance*. Jedną z badanych praktyk menedżerskich była kultura organizacyjna partnerstw¹⁹, a dokładniej – postrzeganie jej dominującego obrazu aktorów organizacyjnych tworzących partnerstwo. Do badania tego wymiaru przyjęto desygnaty przyjęte z literatury przedmiotu. W zrealizowanym studium przypadku podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jakim paradygmacie zarządzania publicznego jest realizowana kultura organizacyjna w badanym partnerstwie.

Do poszukiwania związku między zmiennymi wykorzystano analizę skupień za pomocą metody hierarchicznej, która pozwala utworzyć klasy obiektów podobnych do siebie ze względu na kilka zmiennych z macierzy odległości. Odległości zostały wyznaczone przy wykorzystaniu metody Warda, w której niepodobieństwa między obiektami są zdefiniowane jako średnia kwadratu odległości środków ciężkości klas:

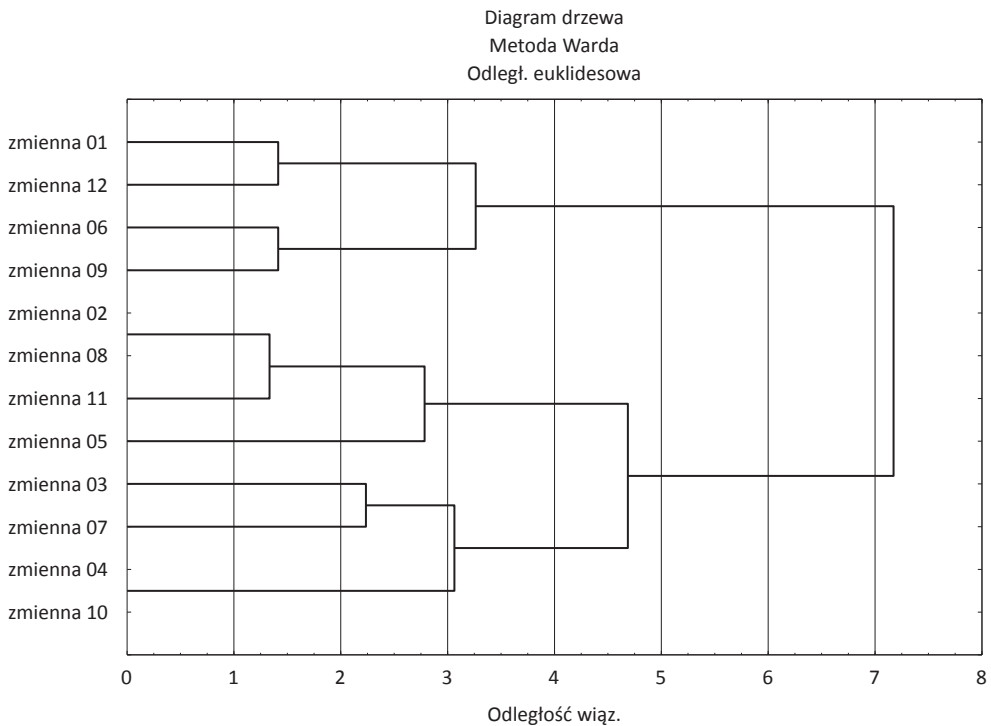
$$d_{AB} = \frac{n_A n_B}{n_A + n_B} d^2(\bar{x}_A, \bar{x}_B)$$

Wynikiem zastosowania/działania metody jest dendrogram będący drzewem binarnym, w którym węzły odpowiadają skupieniom, liście natomiast klasyfikowanym obiektom. Optymalna liczba utworzonych skupień daje najwyższy iloraz wariancji międzygrupowej do wariancji wewnątrzgrupowej.

Postępując zgodnie z zaproponowaną metodyką, poszukiwano podobieństw z punktu widzenia subiektywnej oceny kultury organizacyjnej w obrębie badanego partnerstwa. Uzyskane wyniki pozwoliły na przygotowanie dendrogramu (rysunek 8.1), będącego binarnym drzewem klas. Analiza wszystkich badanych obiektów pozwoliła na grupowanie i uzyskanie zbioru klas zawierających podobne opinie z punktu widzenia zagregowanych subiektywnych ocen zarządzających w badanym partnerstwie publiczno-społecznym.

¹⁸ Ch. Whelan, *Network Dynamics and Network Effectiveness: A Methodological Framework for Public Sector Networks in the Field of National Security*, „Australian Journal of Public Administration” 2011, vol. 70, issue 3, s. 275–286.

¹⁹ Więcej na temat metodyki badań zob. A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie usługami społecznymi...*, op.cit.



Rysunek 8.1. Dendrogram kultury organizacyjnej

Źródło: A. Frąckiewicz-Wronka, *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa (w druku).

Zaproponowane zmienne dla praktyki zarządczej, jaką jest kultura organizacyjna, i przypisane im numery wg modelu zarządzania to zmienne:

- administracyjne (równoważna nazwa: hierarchiczne, administracja publiczna): 1 (ZC) – Relacje wzajemne oparte na przydziale zadań, 4 (ZC) – Merytokracja, 7 (ZC) – Akceptacja dla roli, 10 (ZC) – Dobre realizowanie przydzielonych zadań;
- *New Public Management* (równoważna nazwa: rynkowe, nowe zarządzanie publiczne): 2 (ZD) – Relacje wzajemne oparte skłonności do podejmowania wysiłku, 5 (ZD) – Przedsiębiorczość, 8 (ZD) – Akceptacja dla osiągnięć, 11 (ZD) – Dobra organizacja procesu;
- *Governance* (równoważna nazwa: sieciowe, wspólne zarządzanie): 3 (WZ) – Relacje wzajemne oparte na podzielanych wartościach, 6 (WZ) – Kreatywność, 9 (WZ) – Akceptacja dla wizjonerstwa, 12 (WZ) – Elastyczne dopasowanie.

Analiza skupień widoczna na przedstawionym na rysunku 8.1 dendrogramie pozwala na stwierdzenie, że w opinii organizacji tworzących partnerstwo lider badanej sieci godzi instrumentarium trzech modeli. Nieznacznie dowartościowany – z uwagi

nie tyle na siłę skupienia, ile na jednorodność – jest model *Governance* (zmienne 01, 12, 06, 09). Fakt łączenia różnorodnych organizacji w projekcie organizacyjnym zwanym partnerstwem oznacza, że należy się m.in. spodziewać konfliktów kulturowych między osobami z różnych organizacji. Aby osiągać zamierzone cele i generować synergię, lider partnerstwa i zarządzający w poszczególnych organizacjach tworzących to partnerstwo muszą znaleźć sposób porozumienia się w kwestii wspólnej pracy. Od strony praktycznej fakt, że poszczególne podmioty mają odmienną strukturę lub wprost obejmują zasięgiem odmienne obszary problemowe, może przysparzać pracownikom partnerskich organizacji trudności we wchodzeniu w połączenia z równoległymi członkami kadry z innych podmiotów. Zadania i role mają charakter kumulatywny i z czasem zaczynają wpływać wzajemnie na siebie. Obecną kulturę badanego podmiotu cechuje przewaga zachowań nastawionych na poszukiwanie możliwości współpracy. Lider jest zorientowany nie na ochronę pozycji pojedynczych organizacji, ale na legitymizację całości sieci, wynikającą z podejmowanych wspólnie przedsięwzięć. Respondenci podkreślają, że dobre traktowanie partnerów i dążenie do współpracy obniża przedsiębiorczość i powoduje niższą innowacyjność, stąd obawa o generowanie mniejszych korzyści, niż oczekują tego zaangażowane w partnerstwo organizacje. Pozytywnym aspektem jest za to atmosfera współpracy i wynikające z niej poczucie dowartościowania menedżerów organizacji współpracujących.

Zakończenie

Reasumując, wartość, jaka może być wytworzona dzięki współpracy organizacji, wymaga łączenia zasobów partnerów, ich doświadczenia i wiedzy. W praktyce jednak partnerzy mają często różne priorytety i wartości. Różnice w kulturze organizacyjnej mogą powodować nieporozumienia i konflikty. Jeśli współpraca ma przynieść pozytywne efekty, trzeba umieć je pokonywać. S. Vangen i C. Winchester²⁰ określają takie zjawisko mianem paradoksu kultury – z jednej strony może być ona źródłem stymulacji, kreatywności i wartości, z drugiej zaś potencjalnych konfliktów wartości, zachowań i przekonań. Wskazują na trzy napięcia zarządcze: akomodację (elastyczność a sztywność), agencję (autonomia a odpowiedzialność) oraz kontrolę (złożoność a prostota)²¹.

Lider partnerstwa ma przed sobą zadanie jednoczenia perspektyw i wspierania pożądanego kultury. Menedżerowie zarządzający sieciami muszą sobie radzić

²⁰ S. Vangen, C. Winchester, *Culture in Inter-Organizational Collaboration: Paradoxes and Management Tensions*, w: *Management Research Revisited: Prospects for Theory and Practice*, British Academy of Management Annual Conference, Cardiff, UK, 11–13 September 2012.

²¹ S. Vangen, *Understanding, Investigating and Theorizing Inter-Organizational Collaborations: A Focus on Paradox*, w: *Management Research...*, op.cit.

z większą liczbą różnorodnych grup, niż gdyby działali jako pojedyncze organizacje. Członkowie organizacji wyznają różne wartości, opowiadają się za innymi metodami realizacji zadań²². Konieczne jest dyskutowanie kultur organizacyjnych i logiki, jaka przyświeca członkom partnerstwa. Można nawet iść dalej, w kierunku budowania wiedzy w zakresie tworzenia kultury sieci, która pozwala członkom partnerstwa na angażowanie się w działania zbiorowe, przy zachowaniu możliwości realizacji celów organizacji macierzystej.

Już w 1986 r. C. Bryson i inni postulowali, że literatura dotycząca zarządzania strategicznego nie ujmuje w wystarczający sposób kwestii współpracy między organizacjami²³. W roku 2010 problem ten wciąż był uznawany za aktualny²⁴. Jednym z tematów wymagających rozpoznania są kulturowe aspekty współpracy, w tym ich wpływ na tworzenie i realizację strategii partnerstw, a także osiągnięte przez nie wyniki.

Bibliografia

- Austen A., *Efektywność sieci publicznych – podejście wielopoziomowe*, C.H. Beck, Warszawa (w druku).
- Austen A., *Wyzwania badawcze w obszarze pomiaru efektywności partnerstw lokalnych*, „Współczesne Zarządzanie” 2012, nr 3.
- Bryson C., Kazimirski A., Southwood H., *Childcare and Early Years Provision: A Study of Parents' Use, Views and Experiences*, „DfES Research Report” 2006, no. 723.
- Bryson J.M., Berry F.S., Yang K., *The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions*, „The American Review of Public Administration” 2010, vol. 40(5).

²² Zob. C. Bryson, A. Kazimirski, H. Southwood, *Childcare and Early Years Provision: A Study of Parents' Use, Views and Experiences*, „DfES Research Report” 2006, no. 723; S. Hoberecht, J. Brett, J. Spencer, N. Southern, *Inter-Organizational Networks: An Emerging Paradigm of Whole System Change*, „OD Practitioner” 2011, vol. 43(4), s. 23–27; P.T. Huerta, C. Kowal, L.A. DeGiogio, B.T. Volpe, B. Diamond, *Immunity and Behavior: Antibodies alter Emotion*, „Proceedings of the National Academy of Sciences USA” 2006, vol. 103, s. 678–683; C. McPherson, J. Popp, R. Lindstrom, *Reexamining the Paradox of Structure: A Child Health Network Perspective*, „Healthcare Papers” 2006, vol. 7(2), s. 46–52; K.G. Provan, R.H. Lemaire, *Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice*, „Public Administration Review” 2012, vol. 72, s. 638–648.

²³ J.M. Bryson, R.E. Freeman, W.D. Roering, *Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions*, w: *Strategic Perspectives on Planning Practice*, ed. B. Checkoway, Lexington Books, Lexington, MA 1986, s. 65–85.

²⁴ J.M. Bryson, F.S. Berry, K. Yang, *The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions*, „The American Review of Public Administration” 2010, vol. 40(5), s. 495–521.

- Bryson J.M., Freeman R.E., Roering W.D., *Strategic Planning in the Public Sector: Approaches and Directions*, w: *Strategic Perspectives on Planning Practice*, ed. B. Checkoway, Lexington Books, Lexington, MA 1986.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Coursey D.H., Pandey S.K., *Public Service Motivation Measurement. Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale*, „Administration & Society” 2007, vol. 39.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Usługi społeczne realizowane w partnerstwie. Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania*, Przedsiębiorcza Uczelnia WSP TWP, Katowice–Łazy 2012.
- Frączkiewicz-Wronka A., *Zarządzanie usługami społecznymi. Studium partnerstw publiczno-społecznych*, Difin, Warszawa (w druku).
- Friedrich C.J., *Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility*, w: *Public Policy*, eds C.J. Friedrich, E.S. Mason, Harvard University Press, Cambridge 1940.
- Gaining Control of the Corporate Culture*, eds R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa and Associates, Jossey-Bass, San Francisco–London 1985.
- Hoberecht S., Brett J., Spencer J., Southern N., *Inter-Organizational Networks: An Emerging Paradigm of Whole System Change*, „OD Practitioner” 2011, vol. 43(4).
- Huerta P.T., Kowal C., DeGiorgio L.A., Volpe B.T., Diamond B., *Immunity and Behavior: Antibodies alter Emotion*, „Proceedings of the National Academy of Sciences USA” 2006, vol. 103.
- McPherson C., Popp J., Lindstrom R., *Reexamining the Paradox of Structure: A Child Health Network Perspective*, „Healthcare Papers” 2006, vol. 7(2).
- Meyer R., *Mapping the Mind of the Strategist a Quantitative Methodology for Measuring the Strategic Beliefs of Executives*, Erasmus University, Erasmus Institute of Management, Rotterdam 2007.
- Murphy P.J., Cooke R.A., Lopez Y., *Firm Culture and Performance: Intensity's Effects and Limits*, „Management Decision” 2013, vol. 51, issue 3.
- O'Leary R., Vij N., *Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going?*, „The American Review of Public Administration” 2012, vol. 42, no. 5.
- Partnerstwo lokalne jako strategia rozwiązywania problemów społecznych*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2010.
- Perry J.L., Wise L.R., *The Motivational Bases Of Public Service*, „Public Administration Review” 1990, vol. 50(3).
- Provan K.G., Lemaire R.H., *Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice*, „Public Administration Review” 2012, vol. 72.
- Schein E.H., *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco–London 1986.

- Stazyk E.C., Randall S.D., Sanabria P., Pettijohn S., *Working in the Hollow State: Exploring the Links between Public Service Motivation, Contracting, and Collaboration*, w: *Public Administration Reformation: Market Demand from Public Organizations*, eds Y.K. Dwivedi, M.A. Shareef, S.K. Pandey, V. Kumar, Routledge, New York 2013.
- Vangen S., *Understanding, Investigating and Theorizing Inter-Organizational Collaborations: A Focus on Paradox*, w: *Management Research Revisted: Prospects for Theory and Practice*, British Academy of Management Annual Conference, Cardiff, UK, 11–13 September 2012.
- Vangen S., Winchester C., *Culture in Inter-Organizational Collaboration: Paradoxes and Management Tensions*, w: *Management Research Revisted: Prospects for Theory and Practice*, British Academy of Management Annual Conference, Cardiff, UK, 11–13 September 2012.
- Weick K.E., *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA 1995.
- Whelan Ch., *Network Dynamics and Network Effectiveness: A Methodological Framework for Public Sector Networks in the Field of National Security*, „Australian Journal of Public Administration” 2011, vol. 70, issue 3.
- Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, red. A. Frączkiewicz-Wronka, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2012.
- Yoo J., Brookes D., *The Role of Organizational Variables in Predicting Service Effectiveness: An Analysis of a Multilevel Model*, „Research on Social Work Practice” 2005, vol. 15, no. 4.
- Zohar D., Luria G., *Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns*, „Journal of Applied Psychology” 2004, vol. 89.

Część II

Przejścia graniczne pomiędzy ludźmi a organizacją

Rozdział 9

Społeczne granice zarządzania przedsiębiorstwem

Wstęp

W warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw klasyczne paradygmaty zarządzania strategicznego stają się zawodne głównie z tego powodu, że uwzględniają przedmiotowe traktowanie człowieka w organizacji jako aktywo materialne. Są one przykładami ograniczeń w postrzeganiu roli relacji międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, a także związków kauzalnych, dotyczących zachowania ludzi pod wpływem bodźców, a przedsiębiorstwa pod wpływem otoczenia. Zmiany w zakresie zarządzania ludźmi (wymuszone przez postęp techniczny, technologiczny, organizacyjny, ekonomiczny i społeczny) muszą dotyczyć postrzegania człowieka w zarządzaniu jako kreatora i twórczego wykonawcę strategii oraz oceny przez menedżerów roli relacji międzyludzkich w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Konieczne jest również uwzględnienie tożsamości jednostkowej człowieka oraz tożsamości zbiorowej w procesach interakcji ze środowiskiem społecznym, w których ludzie działają.

Granice to pojęcie dookreślające inne, także potencjał zarządzania. Wynika to z semantycznego odniesienia wskazującego na linię oddzielającą, różnicującą czy kres możliwości¹. Zwłaszcza ten ostatni synonim znajduje odzwierciedlenie w myśleniu o granicach jak o ograniczeniach w zarządzaniu, a powinno się je traktować jak gwarancje spójności i kompleksowego rozwoju². Ograniczenia w zarządzaniu mogą być rozpatrywane w różnych aspektach, także w kontekście realizacji celów, kiedy są wykorzystywane różne narzędzia i zasoby zależnie od stopnia ich skuteczności (paradygmat neopozytywistyczny–funkcjonalno-systemowy³). Określenie

¹ *Słownik języka polskiego*, t. 1, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978, s. 984.

² F.M. Santoz, K.M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, s. 492, 495, 497, 500 (cyt za: S. Trager, *Wettbewerbsmanagement, Der Beitrag von Wettbewerbsvorteilen zum Unternehmenserfolg*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008, s. 233–240).

³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012, s. 173–175.

i hierarchizacja różnych, szczególnych granic zarządzania przedsiębiorstwem są zindywidualizowane, w zależności od uprzednich rozstrzygnięć dotyczących procesów zarządzania przedsiębiorstwem, funkcji i etapów procesu zarządzania oraz ich uwarunkowań wynikających ze środowiska zewnętrznego i wewnętrznego.

Celem niniejszego rozdziału jest ustalenie związków między wybranymi formami przejawiania się skuteczności zarządzania czynnikiem ludzkim a sprawnością strategiczną przedsiębiorstwa. Treść rozdziału wynika z istnienia fundamentalnego dylematu między regułami życia społecznego a regułami zarządzania. Składa się on z części powstałej jako rezultat analizy literatury przedmiotu oraz części empirycznej, w której przedstawiono informacje o związkach sprawności strategicznej z cechami skutecznego systemu zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. Jest rezultatem realizacji kolejnego zadania związanego z badaniami statutowymi⁴.

9.1. Zrównoważone zarządzanie czynnikiem ludzkim

Podstawowe ograniczenia skuteczności zarządzania są związane z celami, postawami i zachowaniem ludzi w organizacji/przedsiębiorstwie⁵. W niniejszym rozdziale przyjęto założenia na gruncie teorii prakseologicznej, ujmującej zasadność oceniania organizacji (przedsiębiorstwa) i zarządzania w perspektywie uzyskania sprawności. Przyjęto uniwersalne rozumienie sprawności zarządzania w znaczeniu każdego z walorów praktycznych, a jest nim także skuteczność, warunkująca fundamentalnie sprawność⁶. W niniejszym rozdziale odrzucono ortodoksyjne rozumienie przedsiębiorstwa jako w pełni racjonalnego systemu, wobec konieczności uwzględnienia w tym systemie ludzi, ich bogatej natury, postaw, zachowań pod wpływem różnych współoddziałujących czynników (w tym pochodzących z otoczenia, którego zmiany stanowią zmienne krytyczne przetrwania przedsiębiorstwa). Przyjęcie wstępnego założenia o istnieniu granic zarządzania, które mogą obniżać jego skuteczność, implikuje poszukiwanie instrumentów transgranicznych, a także sposobów przekraczania granic, osłabiania ich skutków oraz ich omijania⁷.

Ludzie w organizacji – menedżerowie i pracownicy przedsiębiorstwa – są jego podsystemem społecznym, który akumuluje nieograniczony potencjał innowacyjności,

⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Spoleczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, Szkoła Letnia Zarządzania, Boszkowo 2014.

⁵ Zob. B.A. Becker, M.A. Hauselid, *Strategic Human Resources Management. Where Do We Go from Here*, „Journal Management” 2006, no. 32(6), s. 898–925; R. Stock-Homburg, L. Herrmann, G. Bieling, *Erfolgsrelevanz des Personalmanagements. Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung*, „Die Unternehmung” 2009, no. 63(1), s. 8–74.

⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 232 i dalsze.

⁷ A. Buhmann, M. Horowitz, S. Schlippenbach, D. Stein-Bergman, *Management ohne Grenzen, Grenzüberschreitende Zusammenarbeit erfolgreich gestalten*, Springer & Gabler, Wiesbaden 2013.

kreatywności. U podstaw zachowania i spełniania ról organizacyjnych przez ludzi w organizacji/przedsiębiorstwie leży ich wiedza, wola, chęci i możliwości⁸. Mając na uwadze ograniczoną racjonalność ludzi (wynikającą z limitowanej możliwości absorpcji informacji, postrzegania warunków działania i umiejętności ich oceny), a także koncepcję psychodynamiczną człowieka (motywacje podświadome) oraz koncepcje poznawcze (proces przetwarzania bodźców uwzględniających warunkowanie indywidualne i środowiskowe), należy tak postępować, aby aktywność, kreatywność i innowacyjność ludzi nie kończyły się z chwilą spełnienia pierwszego rozwiązania problemu spełniającego uprzednie oczekiwania, ale aby były podstawą do kreowania dynamicznie kształtowanej, względnej racjonalności przy uwzględnieniu zmiennych i złożonych warunków oraz zdolności kognitywnych decydentów i wykonawców⁹.

W tzw. nurcie konfiguracyjnym zarządzania strategicznego traktuje się ludzi przedsiębiorstwa jako „pośrednika” między otoczeniem a przedsiębiorstwem¹⁰, przypisując im tym samym znaczącą rolę w poznawaniu, analizie i interpretacji uwarunkowań sprawności strategicznej, i – co oczywiste – w zaangażowaniu w stanowienie terażniejszości i przyszłości¹¹. Do zadań właścicieli (kierownictwa) przedsiębiorstwa należy zadbanie o to, aby pozyskać właściwych ludzi do przedsiębiorstwa, wyzwolić potencjał w nich tkwiący, a także twórczo go rozwijać. Jest konieczne, aby zarządzanie czynnikiem ludzkim odbywało się w sposób zrównoważony¹². W najprostszym, w tym przypadku, rozumieniu równowaga dotyczy wkładów i efektów, ujmowanych z perspektywy ludzi przedsiębiorstwa (w ich różnych rolach organizacyjnych) oraz przedsiębiorstwa, czyli przedmiotu zarządzania. Zrównoważone zarządzanie czynnikiem ludzkim oznacza fundamentalne zorientowanie pracy ludzkiej i ludzi na cele przedsiębiorstwa w dłuższej perspektywie czasowej, a więc zorientowane na przyszłość przedsiębiorstwa. Koncentracja wysiłku w zrównoważonym zarządzaniu czynnikiem ludzkim polega nie na optymalizacji kosztów, ale na budowaniu w dłuższej perspektywie potencjału ludzkiego przynoszącego sukces przedsiębiorstwu¹³. Zrównoważone

⁸ J. Freiling, M. Gersch, Ch. Goeke, *Eine Competence Based Theory of the Firm als marktprozess-theoretischer Ansatz*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006, s. 37–82.

⁹ Podjęta przez autorów systematyka wskazuje na ograniczenia wynikające z paradygmatu mechanistycznego – zob. M.K. Welge, A. Al-Laham, *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, s. 39–42.

¹⁰ Ibidem, s. 27.

¹¹ Krytykę podejścia planistycznego do związków między zarządzaniem personelem a sukcesem przedsiębiorstwa w dwóch aspektach: racjonalności decyzji i jej ograniczonego charakteru oraz interpretatywnego charakteru decyzji decydentów zawiera m.in. opracowanie: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, s. 122.

¹² Zob. R.J. Zaugg, *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, s. 147–156; J. Weissenrieder, M. Kosel, *Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente zur Systematischen Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, s. 37.

¹³ J. Weissenrieder, M. Kosel, *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010, s. 11.

zarządzanie czynnikiem ludzkim odbywa się poprzez zachowanie świadomie kształtowanej równowagi między oczekiwaniami względem kadry przedsiębiorstwa a warunkami, jakie do spełnienia tych oczekiwań stworzono w przedsiębiorstwie. Spełnienie oczekiwań pracowniczych stanowi o poziomie internalizacji celów przedsiębiorstwa, identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz budowanych relacjach wewnętrznych i z podmiotami otoczenia, co ma nie do przecenienia znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa. Innowacyjność, przedsiębiorczość i kreatywność, zabieganie o konkurencyjność przedsiębiorstwa to działania, które są określane nie tylko przez charakterystyczne cechy kadry, lecz także przez system zarządzania czynnikiem ludzkim.

Sukces przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania ludźmi jest wynikiem przyjęcia perspektywy strategicznej, misji i wizji przedsiębiorstwa oraz fundamentalnych wartości (autotelicznych i instrumentalnych) jako podstawy w procesie podejmowania decyzji. Wobec znaczenia czynnika ludzkiego dla sukcesu przedsiębiorstw, decyzje dotyczące funkcji zarządzania (nie tylko motywowania) są kwalifikowane jako strategiczne¹⁴. Decyzje te są podejmowane w warunkach ograniczeń zewnętrznych, tworzonych m.in. przez regulacje prawne, rynek pracy, warunki ekonomiczne dla gospodarowania w ogóle, oraz ograniczeń wewnętrznych. Ograniczenia wewnętrzne w procesie podejmowania decyzji są immanentnie związane z cechami kwalitatywnymi kadry (menedżerskiej i wykonawczej), a także z przyjętymi wartościami i zasadami tworzącymi tożsamość przedsiębiorstwa, w tym dotyczącymi traktowania ludzi oraz postaw ludzi. Są także związane z realizowanymi celami i zadaniami przedsiębiorstwa, zasobami oraz ich konfiguracją, stwarzającymi ekonomiczne, organizacyjne, technologiczne, kulturowe i etyczne warunki ich realizacji.

W zrównoważonym zarządzaniu ludźmi w przedsiębiorstwie wyróżnia się podstawowe obszary decyzji i działań stanowiących o potencjale sukcesu w zakresie przedmiotowym, a także o sukcesie przedsiębiorstwa¹⁵. Dotyczą one rozstrzygnięć zakresu eksternalizacji lub internalizacji funkcji zarządzania czynnikiem ludzkim oraz przedmiotowej redundancji. Nie bez znaczenia jest bowiem zmiana podejścia do instytucjonalizacji zarządzania czynnikiem ludzkim. Zamiast dołączać specjalne części do systemu zarządzania (motywowania) lub je zastępować, ilekroć jakieś zawiodą (podejście mechanistyczne), można konfigurować elementy sytuacyjnie, zważywszy na systemowe uwarunkowania, oraz zwiększać obszar recepcji i wrażliwości, czyli korzystać z redundancji funkcji. Skala redundancji powinna wynikać z cech zewnętrznego środowiska działania, jego różnorodności i złożoności, a także z koniecznej minimalnej specyfikacji, różnorodności wewnętrznej oraz zdolności do uczenia się¹⁶. W dalszej kolejności, w zrównoważonym zarządzaniu ludźmi do głów-

¹⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Menschenressourcen – strategischer Faktor der Effektivität eines Unternehmens*, Westsächsische Hochschule, Zwickau 2011.

¹⁵ J. Weissenrieden, M. Kossel, *Nachhaltiges...*, op.cit., s. 11–15.

¹⁶ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 112–113.

nych decyzji należą rozstrzygnięcia w zakresie rekrutacji, ergonomii, bodźców materialnych i niematerialnych, kontroli i mechanizmów równoważenia w oddziaływaniu na kadre oraz skutków dla przedsiębiorstwa w zakresie realizacji celów.

W niniejszym rozdziale przedmiotem rozważań nie jest hierarchizacja decyzji strategicznych w obszarze „czynniki ludzki” w kontekście sukcesu przedsiębiorstwa, trudno jednak nie wskazać na szczególne znaczenie decyzji określających bodźce kształtujące postawy i wyzwalające zachowania ludzi (przedmiotowe rozważania stanowią treść kolejnego punktu opracowania). Ta okoliczność uprawnia do wskazania możliwości przekraczania granic motywowania poprzez wykorzystanie rozwiązań odbiegających od formalnych reguł, nadanie innego sensu funkcji zarządzania czynnikiem ludzkim i podmiotowego traktowania człowieka w przedsiębiorstwie (jako jedności cech fizycznych i psychicznych), do odejścia od ortodoksyjnie rozumianego obrazu człowieka racjonalnego¹⁷ (rozumienie postmodernistyczne, poststrukturalistyczne). Nie bez znaczenia jest fakt, że wiedza ludzi przedsiębiorstwa o celach, zasadach i narzędziach motywowania nie jest lustrzanym odbiciem rzeczywistości. Jest to wiedza, którą niejako w części tworzą same podmioty, a która wynika z cech rzeczywistego przedmiotu odniesienia (składowych, związków między nimi), i jest także konsekwencją zdolności poznawczych dotyczących zamiarów i celów systemów motywowania.

Efektem, na którym zależy podmiotom gospodarczym, jest wyzwolenie energii organizacyjnej o strategicznym znaczeniu dla skuteczności zarządzania. Powstaje ona jako sprawczy element zachowania i postaw ludzi. Historyczne już uwagi D.A. Nadlera i M.L. Tushmana, że energia organizacyjna ma znaczenie podstawowe dla dokonywania zmian organizacyjnych¹⁸, nabierają szczególnego znaczenia wobec ograniczonych i zmniejszających się możliwości budowania konkurencyjności, a zwłaszcza wobec tworzenia przewagi konkurencyjnej. Wyzwalanie energii organizacyjnej jest uwarunkowane różnymi przyczynami. Jako główne przyjmuje się budowanie kompetencji pracowniczych, tworzenie elastyczności organizacyjnej, wyzwalanie poczucia sprawstwa i zapewnienie osobistego rozwoju.

9.2. Antecedencja skuteczności zarządzania ludźmi

Pozyskiwanie ludzi do realizacji celów przedsiębiorstwa może się odbywać z poszanowaniem podstawowych zasad zarządzania, właściwych dla współczesnych warunków jego funkcjonowania. Coraz częściej zwraca się uwagę na to, że tradycyjnie

¹⁷ I. Rybnikova, *Psychoanalytische Führungssicht*, w: R. Lang, I. Rybnikova, *Aktuelle Führungstheorien und -konzepten*, Springer & Gabler, Wiesbaden 2014, s. 34, 36–51.

¹⁸ D.A. Nadler, M.L. Tushman, *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, „The Academy of Management Executive” 1989, vol. III, no. 3, s. 199.

rozumiana funkcja motywowania, z poszanowaniem jej zasad i metod, nie oddaje w pełni zadań kierowników. Znakomicie więcej „natury i idei” pracy kierowników w zakresie motywowania zawiera słowo „przewodzenie”¹⁹.

Motywowanie ma różne oblicza i zmieniają się obszary, których dotyczy. Oprócz klasycznego rozumienia potrzeby identyfikacji motywów, którymi kierują się ludzie w organizacji, konieczne staje się wyróżnienie i wyposażenie ich w nowe motywy, których przedtem nie było, ale równocześnie należy zachować utrwalone motywy oraz zaoferować możliwości ich realizacji. Do nowych zadań kierowniczych należy akceptacja (wobec ich znaczenia) wzorców zachowania pracowników naznaczonych subiektywnym wyborem, co jest niewątpliwie trudne w warunkach określonej kultury organizacyjnej. R. Sprenger namawia do uwzględniania obszarów natchnienia i zachwytu pracowników oraz do stosowania zindywidualizowanych dla nich bodźców²⁰. W tym procesie należy uwzględnić niezwykle zróżnicowane cechy natury ludzkiej (a także umiejętności i kwalifikacje) oraz motywy, którymi ludzie się kierują. Dla wewnętrznych sił napędowych zachowania ludzi ważne są te motywy (tkwiące głęboko w umysłach ludzi), które są wsparciem indywidualnej odpowiedzialności każdego człowieka za postawę i działania, zatem przedsiębiorstwo powinno stwarzać ramy, w których może się urzeczywistniać samomotywacja²¹. Akty dobrowolne (wybory), inicjatywy i popełniane czyny (chęci), kreatywność i umiejętności (odpowiedzi) to jądro indywidualności, ale też obrona przed biernością, „wyczoną nieudolnością” czy „wewnętrzną emeryturą”.

Tworzenie zrównoważonego systemu zarządzania czynnikiem ludzkim, który musi zapewnić skuteczność oddziaływania przedsiębiorstwa na ludzi, ich postawy oraz zachowania w procesie pracy, a zwłaszcza na ich kreatywność oraz innowacyjność, jest procesem sytuacyjnie warunkowanym. Przymiotnikowe określenie „zrównoważony” można wyrazić inaczej jako ujmujący motywy podmiotów (ludzi i przedsiębiorstwa), ich „wkłady” oraz efekty działań (dla kadry, dla przedsiębiorstwa).

Zestawienie modelowych elementów „wejścia” i „wyjścia” systemu zarządzania czynnikiem ludzkim (zwłaszcza motywowania) i efektów dla przedsiębiorstwa nieuchronnie prowadzi do wskazania podstawowych uogólnionych form przejawiania się jego skuteczności w postaci internalizacji celów, identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz relacji wewnętrznych i z podmiotami w otoczeniu. Tym elementem, który traktuje się jako oczywistą determinantę zachowania ludzi w organizacji, oprócz motywów wskazanych jako fundamentalne, są ich zdolności poznawcze. W znakomitym stopniu przesądzają one o tym, w jakim zakresie komunikaty przedsiębiorstwa dotyczące oczekiwań (w zakresie postaw, zachowania, działania, kwalifikacji itd.) mają lustrzane

¹⁹ R. Sprenger, *Mythos Motivation, Wege aus einer Sackgasse*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2010, s. 27.

²⁰ Ibidem, s. 23.

²¹ R. Sprenger, *Das Prinzip selbst – Verantwortung Wege zur Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt am Main 2007, s. 37.

odbicie procesie zarządzania. Podstawowa teza o znaczeniu kontekstu kognitywnego jest bardziej wyrazista wówczas, gdy porównuje się ten kontekst ze społecznym wkładem kognitywnym²². W tym wypadku poznawanie i tworzenie wiedzy jest rezultatem relacji między ludźmi w grupie, między dwiema osobami, *face to face*, a także bywa ograniczone przestrzenią biurową i zaangażowaniem ludzi w ten proces.

Rozważenie poznawania sytuacyjnego jest kontrpropozycją w stosunku do rozumowania ujmującego możliwość dokonywania racjonalnych decyzji jako oczekiwanego skutku przestrzegania zasad i reguł. Proces podejmowania decyzji i działania jest rezultatem uwzględniania i wykorzystania różnych sytuacji przedsiębiorstwa i kadry, stosowanych schematów poznawania, zachodzących między ludźmi interakcji, co sprawia, że niekiedy skutki wykorzystywania schematów postępowania i reguł są nieoczekiwane. Wiedza indywidualna kadry przedsiębiorstwa jest skutkiem tego, co powstaje w głowach, ale także zależy od sytuacji, co pozwala traktować kontekst sytuacyjny jako ważny aspekt badań części struktur poznawczych na poziomie indywidualnym i kolektywnym²³. W szczególności kontekst ten dotyczy celów przedsiębiorstwa, zasad i metod działania, społecznych wartości, norm, archetypów, rutyn organizacyjnych i jest podstawą tworzenia systemu zrównoważonego zarządzania ludźmi, w szczególności zindywidualizowanego. Z ich natury wynikają związki kauzalne oraz współwystępowanie z skutecznością zarządzania i – szerzej – ze sprawnością strategiczną przedsiębiorstwa.

9.3. Skuteczność zarządzania ludźmi i sprawność strategiczna przedsiębiorstwa

Konkluzję z dotychczasowej treści rozdziału można wyrazić, formułując m.in. następujące pytania badawcze inspirujące do dalszej eksploracji: „Czy i kiedy pracownicy są gotowi «oddać» swoje umiejętności do osiągnięcia celów i sukcesu przedsiębiorstwa?, Czy i kiedy następuje tak daleka identyfikacja z przedsiębiorstwem, że cele osobiste są mniej ważne od celów przedsiębiorstwa?, Czy i kiedy pracownicy są tak zmotywowani, że samodzielnie podejmują decyzje o koniecznym samorozwoju?, Czy i kiedy pracownicy są tak silnie związani z przedsiębiorstwem, że nie myślą o porzuceniu przedsiębiorstwa i jego celów oraz idei?”

Odpowiedź sformułowana na podstawie literatury brzmiałaby następująco: wówczas, gdy pracownicy chcą, mogą (mają przyzwolenie) i – co ważne – nadążają. W procedurze badawczej sformułowano hipotezę o związkach między sprawnością strategiczną przedsiębiorstwa a poziomem skuteczności zarządzania czynnikiem ludzkim.

²² Th. Wrona, *Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und Internationale Perspektive*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008, s. 67.

²³ *Ibidem*, s. 73.

Skuteczność zarządzania ludźmi wyrażały zmienne ilustrujące postawy, zachowania oraz orientacje kierowników i pracowników w procesie pracy. Są one związane z celami przedsiębiorstwa i ludzi przedsiębiorstwa, ich postrzeganiem, wiedzą o nich i sposobach ich realizacji, zdolnością do działań, przedsiębiorczości, innowacyjności, kreatywności²⁴. Część z nich stanowi źródła energii organizacyjnej²⁵. Procedura badawcza dotyczyła ograniczenia liczby zmiennych pośrednio ilustrujących skuteczność zarządzania (motywowania) i sprawność strategiczną, wyodrębnienia głównych składowych oraz poszukiwania związku między składowymi ilustrującymi skuteczność zarządzania oraz składowymi sprawności strategicznej przedsiębiorstwa²⁶.

Analizie eksploracyjnej poddano zbiór rozważanych postaw i orientacji oraz zachowania ludzi w przedsiębiorstwach. W wyniku zastosowania postępowania właściwego metodzie czynnikowej zredukowano pierwotny zbiór 25 czynników dotyczących skuteczności zarządzania ludźmi do 7 składowych (tabela 9.1). Wyodrębnionym składowym, wyjaśniającym ponad 67% całkowitej wariancji, nadano interpretację wynikającą z zawartości ich czynników²⁷.

Tabela 9.1. Macierz rotowanych składowych skuteczności zarządzania czynnikiem ludzkim

Składowe	Ład. czyn.
Składowa 1 – Internalizacja celów przez menedżerów, uznanie społeczne, zdrowie emocjonalne, postawa twórcza i innowacyjna (% wariancji – 24,881, skumulowany % wariancji – 24,881)	
Cele przedsiębiorstwa są znane kadrze menedżerskiej	0,582
Menedżerowie akceptują cele i wiążą je z celami własnymi	0,554
W przedsiębiorstwie dba się o zdrowie fizyczne i emocjonalne pracowników (element kultury organizacyjnej)	0,617
System motywacyjny jest zorientowany na zaspokojenie potrzeb materialnych	0,586
System motywacyjny jest zorientowany na zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu	0,785

²⁴ Zakresy przeprowadzonych badań empirycznych: 1) podmiotowy – menedżerowie reprezentujący przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą, 2) przedmiotowy – uwarunkowania wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach, 3) przestrzenny – Polska, 4) czasowy – grudzień 2012 r.–styczeń 2013 r. Wielkość próby badawczej $N = 123$. Metoda zbierania danych empirycznych – metoda ankiety pocztowej. Badaniem objęto przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 49 osób, prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Podstawową metodą doboru jednostek populacji do badania był dobór losowy warstwowy – populacja przedsiębiorstw została podzielona na rozłączne zbiory (warstwy) wg kryterium prowadzonej działalności gospodarczej (sektor działalności).

²⁵ E. Urbanowska-Sojkin, *Spółeczne rezerwy...*, op.cit.

²⁶ Wybór sposobu pomiaru sprawności strategicznej został dokonany wcześniej w trakcie realizacji projektu NCN na podstawie wszechstronnej analizy literatury przedmiotu w zakresie podstaw teoretycznych i praktycznych zastosowań oraz doświadczenia. Opis metodyki postępowania zob. E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

²⁷ Metoda wyodrębniania czynników – metoda głównych składowych, skumulowana wyjaśniona wariancja 67,14%; KMO 0,826; test sferyczności Bartletta $\chi^2 = 1407,028$; $df = 300$; $p \leq 0,001$; rotacja Quartimax.

Składowe	Ład. czyn.
Cechą kadry jest zdolność do innowacji i innowacyjność przedsiębiorczość oraz orientacja na wartość dla klientów	0,791
W przedsiębiorstwie zarządzanie budżetem czasu pracy wynika z procesu realizacji celów przedsiębiorstwa	0,662
Ryzyko związane z działaniami menedżera/pracownika przedsiębiorstwa jest wkomponowane w system zarządzania, orientacja na ryzyko jest akceptowana	0,637
System komunikacji wewnątrz i z podmiotami w otoczeniu zapewnia sprawne zarządzanie	0,665
Destrukcyjne zachowania pracowników są przedmiotem troski i naprawy	0,657
W przedsiębiorstwie stworzono warunki do kreatywności działań kadry	0,559
Składowa 2 – Identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem, internalizacja celów, orientacja na współpracę zespołową (% wariacji – 9,146, skumulowany % wariacji – 34,027)	
Cele przedsiębiorstwa są znane pracownikom	0,641
Pracownicy utożsamiają się z przedsiębiorstwem, jego celami i metodami działania	0,732
Pracownicy akceptują cele i wiąże je z celami własnymi	0,580
W przedsiębiorstwie stworzono warunki pracy w zespołach i do wzajemnej współpracy niezbędnej i koniecznej wobec złożoności problemów i dynamicznych zmian	0,767
Składowa 3 – Postawy i działania kadry: innowacyjność, przedsiębiorczość, konkurencyjność (% wariacji – 8,087, skumulowany % wariacji – 42,115)	
Podstawowe znaczenie w przedsiębiorstwie ma orientacja na innowacje i przedsiębiorczość	0,558
Przedsiębiorstwo nadąża za zmianami w otoczeniu adaptując się do warunków środowiskowych	0,689
Kadra przedsiębiorstwa ma zadanie związane z konkurowaniem na rynku w szczególności poprzez wyprzedzanie działania najważniejszych konkurentów	0,714
Składowa 4 – Holistyczny rozwój człowieka (% wariacji – 7,713, skumulowany % wariacji – 49,828)	
Aktywność fizyczna pracowników jest przedmiotem troski, decyzji i działań kadry kierowniczej	0,752
Zdrowie emocjonalne pracowników jest przedmiotem troski, decyzji i działań kadry kierowniczej	0,610
Rozwój zainteresowań pracowniczych, samorealizacja, pomoc w samorealizacji innym oraz edukacja pracowników są przedmiotem troski, decyzji i działań kierownictwa	0,815
Składowa 5 – Imperatyw orientacji kadry na procesy dostosowawcze do otoczenia (% wariacji – 7,060, skumulowany % wariacji – 56,888)	
Kadra dostosowuje przedsiębiorstwo do zmian w otoczeniu w zakresie portfela produktów, warunków sprzedaży i niezbędnych zasobów poprzez odpowiednie decyzje i działania	0,615
Kadra jest zorientowana na szybkie, ryzykowne dopasowywanie do warunków otoczenia przez wykorzystanie odpowiednich instrumentów	0,797
Kadra tworzy i wykorzystuje poprzez decyzje i działania innowacyjnie zasoby w procesie dostosowywania się do warunków otoczenia	0,669
Składowa 6 – Imperatyw orientacji kadry na współpracę i integrację wewnątrzzespołową (% wariacji – 5,238, skumulowany % wariacji – 62,126)	
Menedżerowie pracują w zespołach i uprawiają współpracę między zespołami wobec złożoności problemów i dynamicznych zmian	0,769
Składowa 7 – Identyfikacja menedżerów z przedsiębiorstwem (% wariacji – 5,011, skumulowany % wariacji – 67,137)	
Menedżerowie utożsamiają się z przedsiębiorstwem, jego celami, zasadami i metodami działania	0,726

Uwaga: Metoda wyodrębniania czynników – metoda głównych składowych. Metoda rotacji – Quartimax z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 7 iteracjach.

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejny obszar przeprowadzonych badań empirycznych dotyczył oceny wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw. Łącznie zastosowano 13 zmiennych. W wyniku zastosowania metody głównych składowych zostały wyodrębnione 3 składowe wyjaśniające ponad 70% wariacji całkowitej (tabela 9.2)²⁸; są to:

- 1) sprawność finansowa – objaśniana przez 6 zmiennych, tzn. wskaźniki: rentowności obrotu brutto, rentowności obrotu netto, rentowności aktywów (ROA), rentowności kapitału własnego (ROE), zysku brutto oraz zysku netto,
- 2) sprawność rynkowa – objaśniana przez 2 zmienne: udział w rynku i lojalność klientów,
- 3) sprawność inwestycyjna – objaśniana przez 5 zmiennych: reputację przedsiębiorstwa, wartość rynkową przedsiębiorstwa, wartość przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy, trwałość współpracy interesariuszy z przedsiębiorstwem oraz transparentność działalności przedsiębiorstwa.

Tabela 9.2. Macierz rotowanych składowych sprawności strategicznej

Składowe	Ład. czyn.
Składowa 1 – Strategiczna sprawność finansowa (% wariacji – 33,085, skumulowany % wariacji – 33,085)	
Wskaźnik rentowności obrotu brutto	0,865
Wskaźnik rentowności obrotu netto	0,880
Rentowność aktywów (ROA)	0,798
Rentowność kapitału własnego (ROE)	0,747
Zysk brutto	0,817
Zysk netto	0,774
Składowa 2 – Strategiczna sprawność rynkowa (% wariacji – 26,113, skumulowany % wariacji – 59,199)	
Udział w rynku	0,790
Lojalność klientów	0,559
Składowa 3 – Strategiczna sprawność inwestycyjna (% wariacji – 10,994, skumulowany % wariacji – 700,193)	
Reputacja przedsiębiorstwa	0,735
Wartość rynkowa przedsiębiorstwa	0,701
Wartość przedsiębiorstwa dla interesariuszy	0,794
Trwałość współpracy interesariuszy z przedsiębiorstwem	0,775
Transparentność działalności przedsiębiorstwa	0,624

Uwaga: Metoda wyodrębniania czynników – metoda głównych składowych. Metoda rotacji – Equamax z normalizacją Kaisera. Rotacja osiągnęła zbieżność w 8 iteracjach.

Źródło: Jak tabeli 9.1.

²⁸ Metoda wyodrębniania czynników – metoda głównych składowych; skumulowana wyjaśniona wariacja 70,19%; KMO 0,769; test sferyczności Bartletta $\chi^2 = 930,134$; $df = 78$; $p = 0,001$.

Wyniki pozwalają odpowiedzieć na sformułowane wcześniej pytanie dotyczące społecznych granic zarządzania przedsiębiorstwem. Z powodów obiektywnych nie zamieszczono w niniejszym rozdziale tabel ilustrujących luki między oczekiwanymi i rzeczywistymi ocenami poziomów zmiennych dotyczących opinii o metodach i instrumentach wykorzystywanych w systemie zarządzania oraz postawach, zachowaniach i działaniach pracowników. Poziom zmiennych empirycznych w całym ich zbiorze (skuteczność zarządzania ludźmi i sprawność strategiczna) znajduje się powyżej średniej. Najniżej zostały ocenione te instrumenty i działania w przedsiębiorstwie, które wiążą się z holistycznym traktowaniem człowieka, postrzeganiem jego oczekiwań związanych z pracą i jej efektami, dostrzeganiem znaczenia zdrowia fizycznego i psychicznego, kreowaniem aktywności i pozytywnych emocji. Zdumiewająco wysoko oceniono dbałość o wiedzę o celach i sposobach ich realizacji oraz udziale w niej. Wiedza o celach, sposobach działania ma wartość motywacyjną do pracy i współpracy, inspirowanie także do wielce pożądanego działań innowacyjnych, przedsiębiorczych, zwłaszcza w zakresie tworzenia wartości dla klientów i wartości przedsiębiorstwa.

Pojedyncze zmienne poddane procesowi ograniczenia ich liczby tworzą strukturę opisaną przez tzw. główne składowe. Zmienne charakteryzujące skuteczność zarządzania czynnikiem ludzkim skupiają składowe wyrażające poziom internalizacji celów przez kadre przedsiębiorstwa (menedżerów i pracowników), identyfikacji z przedsiębiorstwem, stosowanie różnych metod współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa, z podmiotami w otoczeniu jako metod rozwiązywania problemów i realizacji celów, holistyczne traktowanie człowieka, jego potrzeb i oczekiwań, innowacyjność, przedsiębiorczość, zdolność do dostosowywania się do zmiennych warunków w otoczeniu (tabela 9.3). Odkryte związki między składowymi charakteryzującymi skuteczność zarządzania ludźmi i sprawność strategiczną dowodzą zasadności ich monitorowania i wykorzystywania wniosków do doskonalenia poziomu zrównowżenia systemu motywowania, w jego nowoczesnym rozumieniu. Na uwagę zasługują związki cech, postaw i zachowań kadry przedsiębiorstwa zorientowanej i skupionej na kreatywnym, innowacyjnym oraz przedsiębiorczym działaniu w walce o konkurencyjność przedsiębiorstwa ze zmiennymi ujmującymi sprawność rynkową i inwestycyjną (w tym ostatnim wypadku jest to wyraźna korelacja). Do rozpoznawalnych należą związki między dbałością o rozwój kadry a sprawnością rynkową. Pozytywna orientacja kadry na procesy dostosowawcze przedsiębiorstwa do otoczenia jest skorelowana na poziomie niewyraźnym ze sprawnością inwestycyjną.

Tabela 9.3. Związki korelacyjne między głównymi składowymi skuteczności zarządzania czynnikiem ludzkim a głównymi składowymi sprawności strategicznej

Skuteczność zarządzania czynnikiem ludzkim	Strategiczna sprawność		
	finansowa	rynkowa	inwestycyjna
Internalizacja celów przez menedżerów, uznanie społeczne, zdrowie emocjonalne, postawa twórcza i innowacyjna	0,106	0,082	0,057
Identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem, internalizacja celów, orientacja na współpracę zespołową	0,033	0,032	0,048
Postawy i działania kadry: innowacyjność, przedsiębiorczość, konkurencyjność	0,281^a	0,308^a	0,423^a
Holistyczny rozwój człowieka	0,016	0,260^a	0,185
Imperatyw orientacji kadry na procesy dostosowawcze do otoczenia	0,011	0,079	0,214^b
Imperatyw orientacji kadry na współpracę i integrację wewnątrzspółową	0,113	0,156	0,185
Identyfikacja menedżerów z przedsiębiorstwem	0,117	0,168	0,013

^a $p \leq 0,01$. ^b $p \leq 0,05$.

Uwaga: <0; 0,3> – korelacja niewyraźna, 0,3; 0,5> – korelacja wyraźna, 0,5; 0,7> – korelacja średnia, 0,7; 1> – korelacja silna.

Źródło: Jak tabeli 9.1.

Ujawnione na poziomie statystycznej istotności związki (głównie korelacja niewyraźna) pozwalają na sformułowanie stwierdzeń o niewykorzystaniu możliwości motywacyjnego oddziaływania różnego rodzaju instrumentów na ludzi przedsiębiorstwa (luka między oczekiwaniami a rzeczywistymi poziomami wymiarów zrównoważonego zarządzania czynnikiem ludzkim i poziomem jego skuteczności, wobec istotnych statystycznie związków między skutecznością zarządzania czynnikiem ludzkim a sprawnością strategiczną) oraz o iluzji społecznych granic zarządzania wobec rozwoju nowych obszarów motywacyjnego oddziaływania, zwłaszcza tych pozamaterialnych.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza literatury dowodzi zasadności tworzenia i wykorzystywania zrównoważonego systemu zarządzania czynnikiem ludzkim, głównie za sprawą możliwości zadbania o właściwe kształtowanie instrumentów oddziaływania motywacyjnego w kontekście zadań i oczekiwanych ich skutków, a także ciągłego monitorowania z wykorzystaniem systemu informacyjnego. Stwierdzone poziomy ilustrujące skuteczność i sprawność zarządzania w przedsiębiorstwach składają do doskonalenia systemu i jego implementacji, a ustalone związki potwierdzają konieczność odnoszenia decyzji w obszarze „czynnik ludzki” do sprawności strategicznej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Becker B.A., Hauselid M.A., *Strategic Human Resources Management. Where Do We Go from Here?*, „Journal of Management” 2006, no. 32(6).
- Buhrmann A., Horowitz M., Schlippenbach S., Stein-Bergman D., *Management ohne Grenzen, Grenzüberschreitende Zusammenarbeit erfolgreich gestalten*, Springer & Gabler, Wiesbaden 2013.
- Freiling J., Gersch M., Goeke Ch., *Eine Competence Based Theory of the Firm als marktprozess-theoretischer Ansatz*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.
- Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków 2005.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Nadler D.A., Tushman M.L., *Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation*, „The Academy of Management Executive” 1989, vol. III, no. 3.
- Rybnikova I., *Psychoanalytische Führungssicht*, w: R. Lang, I. Rybnikova, *Aktuelle Führungstheorien und -Konzepten*, Springer & Gabler, Wiesbaden 2014.
- Santoz F.M., Eisenhardt K.M., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16.
- Słownik języka polskiego*, t. 1, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978.
- Sprenger R., *Das Prinzip selbst – Verantwortung Wege zur Motivation*, Campus Verlag, Frankfurt am Mein 2007.
- Sprenger R., *Mythos Motivation, Wege aus einen Sackgasse*, Campus Verlag, Frankfurt am Mein 2010.
- Statystyczny drogowskaz. Praktyczne wprowadzenie do wnioskowania statystycznego*, red. S. Bedyńska, M. Cypryńska, Wydawnictwo Akademickie Sedno–Szkola Wyższa Psychologii Społecznej, Warszawa 2013.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Management. Grundlagen der Unternehmensführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.
- Stock-Homburg R., Herrmann L., Bieling G., *Erfolgsrelevanz des Personalmanagements. Ein Überblick über 17 Jahre empirische Forschung*, „Die Unternehmung” 2009, no. 63(1).
- Sułkowski Ł., *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa 2012.
- Trager S., *Wettbewerbsmanagement. Der Beitrag von Wettbewerbsvorteilen zum Unternehmenserfolg*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- Urbanowska-Sojkin E., *Menschenressourcen – strategischer Faktor der Effektivität eines Unternehmens*, Westsächsische Hochschule, Zwickau 2011.
- Urbanowska-Sojkin E., *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warszawa 2013.

- Urbanowska-Sojkin E., *Spoleczne rezerwy w procesach adaptacji przedsiębiorstwa do zmiennych warunków otoczenia*, Szkoła Letnia Zarządzania, Boszkowo 2014.
- Weissenrieder J., Kosel M., *Nachhaltiges Personalmanagement: Acht Instrumente Zur Systematischen Umsetzung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.
- Weissenrieder J., Kosel M., *Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis: Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010.
- Welge M.K., Al-Laham A., *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008.
- Wrona Th., *Strategische Managementforschung. Aktuelle Entwicklungen und Internationale Perspektive*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- Zaugg R.J., *Nachhaltiges Personalmanagement: Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

Rozdział 10

Eksploracja tożsamości zarządzania zasobami ludzkimi i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

Naukowe operacje poznawcze łączą w sobie eksplorację (opis), klasyfikację (definiowanie tożsamości i różnicowanie) oraz wyjaśnianie (eksplanację). Odniesienie wszystkich operacji do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) i strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi (SZZL) nie jest w niniejszym rozdziale możliwe. Zatem ograniczono się wyłącznie do ich opisu, w miarę możliwości chronologicznego. Omówiono kryteria różnicujące, swoistość i odrębność celów i zakresu, odmienność podejść i metodologii oraz rezultatów w sensie twierdzeń naukowych. Okresowe uchwycenie stanu rzeczy jest dobre w nauce, zwłaszcza wtedy, kiedy istnieje wielość różnorodnych twierdzeń. Zakres rzeczowy rozdziału to wiedza „tkwiąca” w literaturze naukowej. Zakresem przedmiotowym jest różnicowanie ZZL (HRM) od SZZL (SHRM) w celu uchwycenia tożsamości (w tym swoistości i odrębności, tzn. niejako granic „wewnętrznych”). Związki między strategią przedsiębiorstwa a ZZL i SZZL bezpośrednio nie zostały przedstawione, jakkolwiek są one widoczne. Zastosowano podejście systemowe. W niniejszym rozdziale połączono studia eksplorujące stan wiedzy z wykorzystaniem kwerendy literatury.

10.1. Koncepcja J. Storeya

W tabeli 10.1 przedstawiono analizę porównawczą zarządzania personelem i SZZL wg koncepcji J. Storeya¹. Na pięciu polach (przekonania i założenia, aspekty

¹ J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992.

strategiczne, kierownictwo (zarządzanie) liniowe, kluczowe dźwignie i środki nacisku oraz treningi i udogodnienia) badaniem objęto po kilka wymiarów.

Tabela 10.1. Analiza porównawcza zarządzania personelem i SZZL wg wybranych wymiarów

Lp.	Wymiar	Zarządzanie personelem	SZZL
Przekonania i założenia			
1	Kontrakt	Ostrożne zarysowywanie obrazu kontraktów pisanych	Celem jest „coś więcej niż kontrakt” (<i>Aim to go</i>)
2	Zasady	Waga dzielenia jasnych reguł/ współzależności	Perspektywa „Można to zrobić”: zniecierpliwienie zasadami
3	Przewodnik do działania zarządczego	Panowanie przez procedury/ spójność	Potrzeba biznesu/elastyczność zaangażowania
4	Desygnat zachowań	Normy/zwyczaje i praktyki	Wartości/misja
5	Zadania zarządcze w relacji do pracy	Monitoring	Opiekowanie się
6	Istota stosunków	Pluralistyczne	Jednoczące
7	Konflikt	Instytucjonalizowany	Przykładanie mniejszej wagi
Aspekty strategiczne			
8	Inicjatywy	Fragmentaryczne	Zintegrowane
9	Kluczowe relacje	Praca – zarządzanie	Biznes – klient
10	Plan korporacji	Marginalny	Centralny
11	Szybkość decyzji	Powolne	Szybkie
Kierownictwo (zarządzanie) liniowe			
12	Rola kierownictwa/menedżerów	Transakcyjna	Przywództwo transformacyjne
13	Kluczowi menedżerowie	Personalni/specjaliści branżowi	Kierownicy ogólni/biznesów/liniowi
14	Doświadczenia negocjacyjne w zarządzaniu ceną	Negocjacje	Ułatwianie
15	Standaryzacja	Wysoka (parytet dyskutowany)	Niska (parytet niebędący przedmiotem dyskusji)
Kluczowe dźwignie i środki nacisku			
16	Uwaga poświęcona interwencjom	Procedury personalne	Strategie kulturalne, strukturalne i HRM
17	Selekcja	Oddzielne, marginalne zadanie	Zintegrowana, kluczowa umiejętność
18	Płace	Ocena pracy: wielorakie ustalone kategorie	Płace adekwatne do osiągnięć (kilka szczebli, jeśli w ogóle jakieś)
19	Warunki	Oddzielnie negocjowane	Harmonizowane
20	Zarządzanie stosunkami pracy	Kontrakty w ramach zbiorowych układów pracy	W kierunku indywidualnych kontraktów
21	Zaufanie w relacjach z przedstawicielami załogi	Regulowane, przez udogodnienia i treningi	Marginalizowane (z wyjątkiem niektórych negocjacji wynikających z modeli zmian)

Lp.	Wymiar	Zarządzanie personelem	SZZL
Treningi i udogodnienia			
22	Komunikowanie się	Zastrzeżone przepływy/ niebezpośrednie	Wzrostowe przepływy/bezpośrednie
23	Projektowanie pracy	Podział pracy	Praca zespołowa
24	Obsługiwanie konfliktów	Osiąganie przejściowych rozejmów	Zarządzanie klimatem i kulturą
25	Szkolenia i rozwój	Kontrolowany dostęp do kursów	Uczące się przedsiębiorstwa
26	Zogniskowanie uwagi na interwencję	Procedury personalne	Szerokokresowe kulturowe, strukturalne i personalne strategie

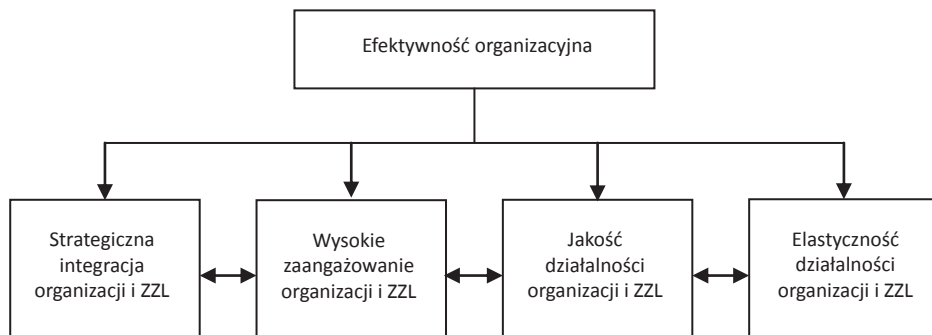
Źródło: J. Storey, *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992, s. 38.

Z analizy tablicy 10.1 wynika, że SZZL jest od zarządzania personelem bardziej holistyczne i elastyczne, zorientowane na integrację wszystkich podmiotów i składowych, zogniskowane na przedsiębiorczość (inicjatywa, kreatywność, uczenie się), w symbiozie z otwartymi i proaktywnymi postawami i kulturą.

10.2. Koncepcja D. Guesta²

D.E. Guest uważa, że dominują trzy bardziej specyficzne i konkretne teorie ZZL (HRM): 1) zasadzająca się na jakości ZZL (strategiczna); 2) oparta na zaangażowaniu (opisowa); 3) bazująca na płacach powiązanych z osiągnięciami (normatywna). Przejmując ducha tych teorii, autor ten stworzył własne podejście, zakładające, że zarządzanie zasobami ludzkimi powinno polegać na stosowaniu praktyk ZZL, tj. na osiągnięciu normatywnych celów przy dużym zaangażowaniu oraz wysokiej jakości i giętkości, a wtedy zostaną uzyskane wyższe osiągnięcia pracowników. W rezultacie wyższe osiągnięcia organizacji są bardziej prawdopodobne. Jest to perspektywa normatywna, ale zakładająca, że specyficzne praktyki i specyficzne cele ZZL będą zawsze ponadprzeciętne i nadrzędne. Model D.E. Guesta (lata 1989, 1997) składa się z sześciu wymiarów analizy: 1) strategii ZZL, 2) praktyk ZZL, 3) bezpośrednich wyników ZZL, 4) wyników zachowań zatrudnionych, 5) wyników działalności, 6) wyników finansowych. Bazą tego modelu D.E. Guest czyni strategię przedsiębiorstwa. Zakłada on *implicite*, że zaangażowanie przekłada się bezpośrednio na wartości biznesu, jakkolwiek twierdzi, że to jest bardzo trudne do ustalenia (rysunek 10.1). Jego model jest słabiej powiązany z oddziaływaniami ze związkami zawodowymi.

² Podrozdział ten został opracowany na podstawie: D.E. Guest, *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 1997, no. 8, June.



Rysunek 10.1. Kluczowe związki między głównymi zmiennymi efektywności w modelu D.E. Guesta

Źródło: Opracowanie własne.

Idee D.E. Guesta wyraża logika powiązań między ZZL a biznesem (tabela 10.2).

Tabela 10.2. Związki logiczne między ZZL a biznesem w modelu D.E. Guesta

SZL	Praktyki ZZL	Wyniki ZZL	Wyniki zachowań ZZL	Wyniki działalności biznesowej	Wyniki finansowe przedsiębiorstwa
<ul style="list-style-type: none"> * Różnorodność i zróżnicowanie zogniskowane na innowacje * Zogniskowanie na jakość * Zogniskowanie na redukcję kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> * Selekcja i szkolenia * Oceny i nagrody * Projektowanie pracy * Uczestnictwo * Status i bezpieczeństwo 	<ul style="list-style-type: none"> * Zaangażowanie * Jakość * Elastyczność 	<ul style="list-style-type: none"> * Wysiłki i motywacja * Kooperacja * Uczestnictwo * Obywatelstwo organizacji 	<ul style="list-style-type: none"> * Wysokie: produktywność, jakość, innowacyjność * Niskie: absencja, obrót zatrudnionych, konflikty, roszczenia pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> * Zysk * Zwrot z inwestycji

Źródło: D.E. Guest, *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 1997, no. 8, June, s. 270.

Strategiczna integracja biznesu i ZZL powinna być wzajemnie zgodna. Niemniej, D.E. Guest traktuje ZZL instrumentalnie, chodzi bowiem to, aby zasoby ludzkie odpowiadały ekonomii prowadzonej działalności. Elastyczność autor ten rozumie jako zdolność organizacji i ZZL do adaptowania się do zmieniających się reguł biznesu i jego otoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności. W odniesieniu do ZZL powinna być ona numeryczna (policzalna), funkcjonalnie sprawna, właściwie opłacona i oceniona na tle wsadu innych czynników. Oczekuje się zaangażowania w odniesieniu do postaw (identyfikacja z organizacją) oraz zachowań (zdolność do dodatkowych wysiłków, jeśli trzeba). Rola jakości wyraża się w przekonaniu, że jakość dóbr i usług oraz obsługi klienta zależy istotnie od jakości zarządzania ZZL.

10.3. ZZL i SZL jako instrumenty strategii globalnej

Dominuje podejście, gdzie ZZL i SZL są rozwijane jako instrument realizacji strategii biznesowej (globalnej) przedsiębiorstwa, wyraźnie na poziomie funkcjonalnym (zob. np. A. Lipka³; A. Pochtowski⁴; T. Listwan⁵; A. Sajkiewicz; O. Lundy, A. Cowling⁶). Różnice między ZZL a SZL sprowadzają się do: 1) filozofii, na której jest oparta koncepcja SZL (M. Armstrong; D. Ulrich; A. Sajkiewicz), 2) sposobu traktowania ludzi (czynnik zasób ludzki, kapitał ludzki), 3) horyzontu okresu strategicznego (SZL to długi horyzont), 4) innego rozlokowania punktów ciężkości tożsamości (A. Sajkiewicz; D. Ulrich), 5) wyróżniania substrategii ZZL (A. Lipka). Przykładowo, dla A. Sajkiewicz głównym czynnikiem strategii kształtowania kapitału ludzkiego są kompetencje ludzi⁷. Strategia zorientowana na kapitał ludzki uwzględnia następujące trzy grupy czynników zewnętrznych i wewnętrznych (tzw. *Congruences EVR*):

- 1) czynniki otoczenia, w tym rynku pracy (E – *Environment*),
- 2) uznawane wartości i postawy (V – *Values*),
- 3) zasób wiedzy i umiejętności (R – *Resources*).

Obszary strategicznych zmian w organizacji⁸ obejmują zmienne zbliżone do modelu 7S McKinseya. Punkty ciężkości nie odpowiadają więc klasycznym polom ZZL.

D. Ulrich jest uważany za jednego z najważniejszych twórców koncepcji „partnerstwa w ZZL” (*Business Partner Model, BPM*)⁹. Eksperti ZZL przechodzą od pracy z kolegami w formule KPI (*Key Performance Indicator*). BPM wymaga zmiany roli ZZL na: 1) partnera strategicznego, 2) agenta zmiany, 3) czempiona zatrudnienia (*champion* – mistrz; orędownik), 4) eksperta administrowania. W SZL kładzie się nacisk na talenty, organizację i przywództwo oraz zmianę „optyki” spojrzenia. Zamiast logiki „strategia jest lustrem, które oświetla, na czym powinno zogniskować się AAL” („spojrzenie do wewnątrz przedsiębiorstwa”), konieczna jest logika „na ZZL powinno się patrzeć poprzez strategię na otoczenie” („spojrzenie na zewnątrz przedsiębiorstwa”).

³ A. Lipka, *Strategie personalne firmy*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.

⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.

⁵ *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.

⁶ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

⁷ *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 62.

⁸ *Ibidem*, s. 65.

⁹ D. Ulrich, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997.

M. Armstrong zajmuje się SZZL od 1992 r.¹⁰, w którym ukazała się pierwsza jego publikacja na ten temat. Uważa on SZZL za: „[...] metodę podejmowania decyzji związanych z intencjami organizacji, dotyczącymi ludzi. Zajmuje się ono zależnością między ZZL a zarządzaniem strategicznym w organizacji. SZZL odnosi się do ogólnego kierunku, w którym pragnie podążać organizacja, chcąc osiągać swoje cele za pośrednictwem ludzi”¹¹. Autor ten strategię traktuje nie jako plan (1999 r.), ale jako działanie, odbywające się w ciągu: misja→analiza strategiczna (środowiska wewnętrznego, tj. mocnych i słabych stron, i środowiska zewnętrznego, tzn. możliwości i zagrożeń)→wybór strategiczny→strategia korporacyjna (tu także korporacyjne cele strategiczne, na które oddziałują aktywności)→strategie funkcjonalne (tu także cele funkcjonalne, na które oddziałują plany strategiczne)→plany strategiczne→wdrażanie→monitoring i ocena.

Według M. Armstronga, u podstaw SZZL znajdują się trzy elementy:

- 1) ocena oparta na zasobach (*the resource-based view*), w tym ludzkich;
- 2) strategiczne dopasowanie:
 - pionowe: łączenie praktyk zarządzania ZL z procesem strategicznego zarządzania organizacją,
 - poziome: koordynowanie i dostosowywanie wzajemne rozmaitych praktyk zarządzania ZL);
- 3) strategiczna elastyczność (zdolność firmy do znalezienia odpowiedzi i dostosowania się do zmian w konkurencyjnym środowisku).

M. Armstrong stale rozwija swoje poglądy: obecnie krytyczniej ocenia koncepcję SHRM, wskazuje jednak głównie na trudności integracji pionowej SHRM ze strategią organizacji¹².

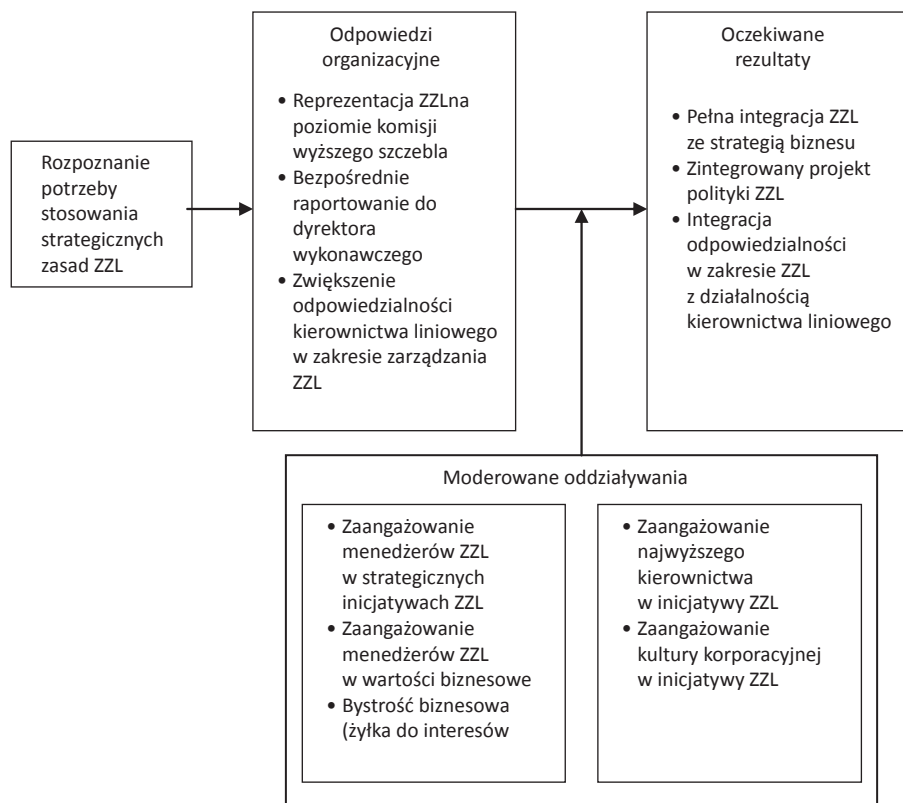
K. Sheehan¹³ uważa, że strategiczna integracja ZZL jest bardzo złożona na wszystkich poziomach organizacji, z uwzględnieniem zmiennych zaliczanych do kultury i klimatu organizacji. Operacyjnie osią integrującą jest jednak przede wszystkim układ logiczny powiązań oraz rozwiązania organizacyjne (rysunek 10.2).

¹⁰ Zob. M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010; M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 225.

¹² M. Armstrong, *Armstrong's Handbook of Human Resource of Management*, 12th ed., Kogan Page Limited, London 2012, s. 17–18.

¹³ C. Sheehan, *A Model of HRM Strategic Integration*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 2, s. 192–209.



Rysunek 10.2. Proponowane oddziaływania na strategiczną integrację ZZL

Źródło: C. Sheehan, *A Model of HRM Strategic Integration*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 2, s. 203.

Wszystkie zmienne, pobudzone przez potrzeby zastosowania strategicznego ZZL, wzajemnie na siebie oddziałują, aby ostatecznie osiągnąć oczekiwane: pełną integrację SZL ze strategiami biznesu, pełną integrację polityk ZZL oraz integrację odpowiedzialności z tytułu ZZL z działaniami kierownictwa liniowego. Zmiennymi pośredniczącymi (wyrównującymi, stabilizującymi, łagodzącymi) są: 1) zaangażowanie menedżerów ZZL w strategiczne inicjatywy dotyczące ZZL i SZL; 2) zaangażowanie menedżerów ZZL w wartości biznesowe; 3) biznesowa bystrość i przenikliwość; 4) zaangażowanie kluczowego kierownictwa w inicjatywy dotyczące ZZL; 5) zaangażowanie kultury organizacyjnej w inicjatywy dotyczące ZZL. C. Sheehan opowiada się, za H. Mintzbergiem i J.B. Quinnem, za dołożeniem starań, aby model ten odpowiadał logice strategii inkrementalnej (stopniowej), zauważając, że w istocie powinien być ciągłym „tańcem” systemu współzależnych składników.

10.4. Model D.E. Bowena i Ch. Ostroff

Specyficzny model prezentują D.E. Bowen i Ch. Ostroff¹⁴. Autorzy ci uważają, że istnieje pewne teoretyczne opóźnienie co do twierdzeń o powiązaniach pośredniczących, odpowiedzialnych za relacje między ZZZL a osiągnięciami firmy. Na tym gruncie wprowadzają ideę „siły systemu ZZZL” i wyjaśniają metacechy systemu ZZZL, które skutkują siłą klimatu organizacyjnego, analogicznie do „siły sytuacji” W. Mischela¹⁵. W koncepcji „siły sytuacji” jednostki przyjmują powszechną interpretację oczekiwanych i nagradzanych zachowań. Siła systemu ZZZL może pomóc wyjaśnić, jak istotne własności pojedynczych zatrudnionych akumulują się, aby oddziaływać na skuteczność organizacyjną. Podstawą koncepcji są psychologia kognitywna i teorie wpływu społecznego. Proponują zbiór cech, które pozwalają systemowi ZZZL kreować silne sytuacje, w których jednoznaczne wiadomości o tym, jakie zachowania są właściwe, są komunikowane zatrudnionym. Te cechy opisują proces, dzięki któremu spójna wiadomość o zawartości ZZZL może być wysłana do zatrudnionych.

Jeżeli system ZZZL jest postrzegany jako posiadający w wysokim stopniu odrębność, konsekwencję i spójność oraz zgodność, to będzie kreował silną sytuację. Takie postrzeganie buduje dziewięć przyporządkowanych cech. Istotą odrębności sytuacji jest jej oznaczenie w otoczeniu, zogniskowanie uwagi i zainteresowanie. Odrębność ZZZL rozwijają: widoczność (poziom ważności oraz obserwowalność bez trudu praktyk ZZZL), zrozumiałość (brak niejednoznaczności i łatwość zrozumienia praktyk ZZZL), legitymizacja władzy (branie pod uwagę poddania się oczekiwaniom osiągnięć i zachowań, generowanym przez podmioty zarządzające) oraz ważność odniesienia (czy sytuacja jest definiowana w taki sposób, że jednostki widzą ją jako ważną dla istotnego celu). Konsekwencja i spójność sytuacji, niezależnie od czasu, ludzi i kontekstu, to: narzędziowość (jednoznaczne odbieranie związków przyczynowo-skutkowych między pożądanymi zachowaniami, wynikającymi z zawartości ZZZL, a powiązanymi z nimi konsekwencjami dla zatrudnionych), prawomocność (ZZZL musi przynosić praktyki zapewniające równowagę między deklarowanymi i faktycznymi zachowaniami i osiągnięciami z punktu widzenia ich ważności) oraz spójność wiadomości (wzajemna przystawalność i stabilność zewnętrzna i wewnętrzna systemu ZZZL w odbiorze i interpretacji relacji: wartości–cele–praktyki; ich stabilność w czasie). Zgodność to przede wszystkim porozumienie między zatrudnionymi co do związków przyczynowo-skutkowych między ZZZL a osiągnięciami przedsiębiorstwa. Wyraża

¹⁴ D.E. Bowen, Ch. Ostroff, *Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the „Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 2, s. 203–221.

¹⁵ W. Mischel, *Toward a Cognitive Social Learning Conceptualization of Personality*, „Psychological Review” 1973, no. 80, s. 252–283 (cyt. za: D.E. Bowen, Ch. Ostroff, *Understanding...*, op.cit., s. 207).

się ona również w porozumieniu między kluczowymi podmiotami decydującymi o prowadzeniu strategii, a także w bezstronności i sprawiedliwości (*fairness*). Sprawiedliwość jest opisywana przez rozdzielczość systemu, formalną proceduralność oraz interakcyjność. Podejście to sugeruje, że „siła systemu ZZL” wspiera i rozwija wyłanianie się klimatu organizacyjnego (zbiorowa percepcja) z klimatu psychologicznego (percepcja na poziomie indywidualnym). Autorzy wskazują na niejednoznaczność zależności między czynnikami silnego/słabego systemu ZZL, samym systemem ZZL a osiągnięciami przedsiębiorstwa (organizacji) i postulują dalsze badania.

Zakończenie

Nowsze porównanie także nie przynosi istotnych zmian (tabela 10.3) w badanych relacjach.

Tabela 10.3. Tradycyjne zarządzanie zasobami ludzkimi a strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi

Wyszczególnienie	Tradycyjne ZZL	Strategiczne ZZL (SZZL)
Odpowiedzialność	zespół specjalistów	kierownik liniowy
Zogniskowanie	relacje pracownicze	partnerstwo z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami
Rola HR	transakcyjna, postępujący za zmianami i odpowiadający na zmiany	transformacyjna, inicjator i lider zmian
Inicjatywy	ujawniane, reaktywne, fragmentaryczne	szybkie, proaktywne, zintegrowane
Horyzont czasu	krótki okres	krótki, średni i długi okres
Kontrola (panowanie nad sytuacją)	biurokratyczna rola, polityki, procedury	organicznie giętka, wszystko co jest niezbędne dla sukcesu
Projektowanie pracy	dokładnie określone jednostki (oddziały) pracy, niezależność, specjalizacja	rozległe pole pracy, giętkie, zespoły wytrenowane krzyżowo
Kluczowe instrumenty	kapitał, produkty	ludzie, wiedza
Ośrodki odpowiedzialności	centra kosztów (ZZL jako koszt)	centra inwestycji (postrzeganie ZZL jako zasobu)

Źródło: K. John, *Strategic HR Management: The Past, The Present, and The Future Faces*, „Abhinav Journal of Research in Commerce and Management” 2013, vol. 2, issue 2/February, s. 19, http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Feb13/2.pdf, 12.10.2013.

SZZL pozycjonuje się w roli strategii narzędziowej w stosunku do strategii globalnych. Brak jest kanonu kryteriów rozróżnienia między ZZL (HRM) a SZZL (SHRM). Wyraźniejsza jest zmiana interpretacji treści terminu „ludzie w pracy”: od „czynnika ludzkiego”, przez „personel”, „zasoby ludzkie” do „kapitału ludzkiego” (zasób strategiczny). Zakresowo pola badań i aktywności menedżerskiej ZZL i SZZL mogą się różnić, zachodzić na siebie lub wynikać/zawierać się. Relacja pól zakresu nie rysuje

się jako dobrze określona. Wyłania się następujący obraz: ZZL jest nazwą własną pola badawczego (aktywności menedżerskiej), natomiast SZZL jest oznaczeniem specyfiki i odrębności działań tego pola (na tym polu). SZZL przypisuje się zapożyczone cechy właściwe „strategicznosci” w ogóle, np. systemowość, długi horyzont, stosowanie specyficznego podejścia i metodologii „strategicznej” czy odmiennosc punktów ciężkości uwagi, ale nie różnicuje się, przykładowo, ZZL „operacyjnego” od SZZL.

Konkluzja i rekomendacja: rozróżnienie (tożsamość) ZZL i SZZL nie jest wystarczająco precyzyjne, co stanowi wskazanie do dalszych przedmiotowych badań.

Bibliografia

- Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Human Resource of Management*, 12th ed., Kogan Page Limited, London 2012.
- Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Bowen D.E., Ostroff Ch., *Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the „Strength” of the HRM System*, „Academy of Management Review” 2004, vol. 29, no. 2.
- Guest D., *Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda*, „The International Journal of Human Resource Management” 1997, no. 8, June.
- John K., *Strategic HR Management: The Past, the Present, and the Future Faces*, „Abhinav Journal of Research in Commerce and Management” 2013, vol. 2, issue 2/February 2013, http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Feb13/2.pdf, 12.10.2013.
- Lipka A., *Strategie personalne firmy*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków 2000.
- Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Mello J.A., *Strategic Human Resource Management*, Thomson/South-Western, Mason, Ohio 2011.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sheehan C., *A Model of HRM Strategic Integration*, „Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 2.
- Storey J., *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*, Blackwell, London 1992.
- Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston 1997.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 62.

Rozdział 11

Identyfikacja i rola pracowników wiedzy w polskich przedsiębiorstwach

Wstęp

W wieku XXI większość przedsiębiorstw nie może liczyć na realizację i osiągnięcie założonych celów bez właściwej organizacji, procesów wewnętrznych oraz wystarczających i odpowiednich zasobów materialnych. Ale przede wszystkim bez odpowiednio wykwalifikowanych i właściwych pracowników przedsiębiorstwo nie jest w stanie nawet zainicjować realizacji strategii. Cechy i zdolności do pracy ogółu pracowników stanowią najważniejszy i najcenniejszy kapitał każdej firmy, który jest jednak często niedoceniany oraz marnotrawiony przez błędną organizację pracy.

W najnowszej literaturze z zakresu zarządzania podkreśla się znaczenie roli pracowników wiedzy w realizacji celów przedsiębiorstwa. Rośnie w siłę kategoria specjalistów mających wiedzę użyteczną dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmienił się także schemat funkcjonowania przedsiębiorstw produkcyjnych, które w XX w. stawiały na technologię, produkcję i pracę fizyczną. Dla tradycyjnych przedsiębiorstw produkcyjnych liczyła się wyłącznie produkcja wyrobów¹. Nowe uwarunkowania funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (komputeryzacja, rozwój sieci informacji, globalizacja biznesu itp.) zwróciły uwagę na znaczenie wiedzy w przedsiębiorstwach. Podstawą sukcesu przedsiębiorstw stają się pracownicy mający wiedzę².

Celem niniejszego rozdziału jest wskazanie roli, jaką pełnią pracownicy wiedzy w przedsiębiorstwach, które podnoszą swoją konkurencyjność rynkową dzięki wprowadzeniu działań proinnowacyjnych.

¹ B. Gajdzik, *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2011, nr 1(7), s. 35.

² K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 136.

11.1. Działania proinnowacyjne podejmowane przez polskie przedsiębiorstwa

Od wielu lat na całym świecie można zaobserwować, często związany z ograniczeniem wydatków finansowych na naukę, chęć uczelni wyższych (poza realizacją podstawowych zadań – kształcenia oraz prowadzenia badań naukowych) do zacieśnienia współpracy z sektorem gospodarki. To przecież na uczelniach, w instytutach naukowych oraz w wielu jednostkach badawczo-rozwojowych prowadzi się badania nad nowymi technologiami, zorientowanymi na wytwarzanie nowych dóbr i usług³.

Funkcjonując w erze kształtowania gospodarki opartej na wiedzy, wydaje się bardzo rozsądne kierowanie znacznego strumienia finansowania badań naukowych na takie dziedziny i dyscypliny naukowe, które gwarantują, a zarazem będą inspirowały, szybszy rozwój gospodarczy kraju. Nieodzownymi uczestnikami takiego procesu decyzyjnego powinni być także, prócz samych naukowców, również przedsiębiorcy i osoby rządzące. Występuje bowiem różnica między priorytetami i motywami samych badaczy a celami instytucji, które ich zatrudniają, oraz państwa finansującego badania⁴.

Przedsiębiorstwo XXI w. musi być koniecznie w środku tychże działań. Powinno być firmą, która jest postrzegana jako organizacja twórcza, co wiąże się z odpowiedzialnością na działania konkurencji. Nie muszą to być typowo twarde efekty działania, ale zdolność twórcza, czyli zdolność do tworzenia nowych idei, pomysłów czy nawet nowego spojrzenia na znane już i istniejące idee. Do tego typu działań, funkcjonalności są niezbędne działania postrzegane jako innowacje, decydujące o konkurencyjności firmy, a ich brak może stanowić (i najczęściej stanowi) zagrożenie dla jej rynku. Sama innowacja może przybierać różne kształty i formy, może też być nawet różnie postrzegana i rozumiana w zależności od dziedziny wiedzy, w której funkcjonuje, a także od przedmiotu badań oraz celowi, któremu ma służyć, ale zawsze jej inicjatorem, a następnie realizatorem, jest człowiek będący pracownikiem danego przedsiębiorstwa⁵.

³ M. Loose, *Parki naukowe w świetle doświadczeń polskich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 117, s. 91.

⁴ M. Moszkowicz, *Sfera B+R w Polsce – marginalizowany sektor gospodarczy*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2005, s. 49.

⁵ S. Gomułka, *Innowacje i trwałość wzrostu polskiej gospodarki*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2005, nr 1, s. 60.

11.2. Definicje procesów innowacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwach

Według amerykańskiego pisma „Fortune”, publikującego corocznie listę najlepiej ocenianych w USA przedsiębiorstw, samo pojęcie innowacyjności może być rozumiane w bardzo szerokim sensie. Dla lepszego zobrazowania należy w tym miejscu przytoczyć kilka najbardziej trafnych określeń dla innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem roli poszczególnych pracowników w przedsiębiorstwie⁶:

- innowacja jest kierowanym wysiłkiem zasobów ludzkich organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług,
- innowacje to zmiany celowo wprowadzone przez człowieka, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio,
- innowacja to wytwarzanie przez człowieka i dostarczanie na rynek nowych produktów, a także zastosowanie w procesie produkcji nowych technologii,
- innowacja jest to działalność twórcza człowieka, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu.

Jak wynika z przytoczonych określeń, zakres pojęcia innowacja jest niezmiernie szeroki i dość dowolnie formułowany, ale zawsze powiązany z nieocenioną rolą człowieka⁷.

Wydaje się ważne, że jeśli chcemy w jakimkolwiek stopniu mówić o szansach wprowadzanych innowacyjnych działań, trzeba koniecznie założyć, iż taki proces jest procesem stałym, prowadzonym w sposób zamierzony i systematyczny, bez względu na rodzaj i wielkość przedsiębiorstwa. Trzeba być także przygotowanym na określone zmiany generowane zawsze przez proces innowacyjny. Co za tym idzie, pojawiają się pewne opory zarówno ze strony samej organizacji, jak i pracujących w niej ludzi, czyli opory organizacyjne i indywidualne⁸.

Reasumując, niezależnie od formy działalności każda instytucja opiera się na pracy zespołowej. Konsekwencją takiego sposobu funkcjonowania jest konieczność podziału ról i zadań między poszczególnych pracowników oraz zespoły, które współdziałają, aby osiągnąć cele przedsiębiorstwa⁹.

⁶ T. Wagner-Staszewska, *Modne hasło czy sposób na sukces*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2007, nr 1 (433), s. 26–28.

⁷ T. Misiak, *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 1116, s. 542.

⁸ Ł. Mamica, *Analiza porównawcza zasobów determinujących możliwości prowadzenia w Polsce polityki innowacyjnej*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1.

⁹ M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 72.

11.3. Inwestycje w kadry jako kolejna forma działań innowacyjnych

Aktualny etap rozwoju przedsiębiorczości w Polsce wymaga koniecznego zdobycia lub przynajmniej podniesienia swojej przewagi konkurencyjnej na rynku poprzez m.in. wprowadzenie nowych instrumentów regulacji, ukierunkowania na technologie informatyczne oraz nowego zdefiniowania kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa i jego kluczowych zasobów. Umiejętność rozwijania potencjału pracy i inwestowania w zasoby kadrowe coraz bardziej decyduje o sukcesie firmy. W krajach wysoko rozwiniętych obserwuje się tendencję do przechodzenia z modelu gospodarki opartej na pracy i kapitale do gospodarki opartej na wiedzy. Oznacza to nic innego jak stawianie na pracowników mających wiedzę specjalistyczną, a także wysoko rozwinięte umiejętności menedżerskie. Wykształcenie pracownika do takiego poziomu jest dla pracodawcy niewątpliwie etapem długim i złożonym, ale i tak w ogólnym rozrachunku okaże się niewątpliwie ogromną wartością dodaną.

Polska jest w tej koncepcji rozwoju gospodarczego niestety znacznie opóźniona w stosunku do innych krajów. Przeradza się to w duże zagrożenie, które może się odbić na konkurencyjności polskiej gospodarki na szeroko pojętym rynku globalnym. Wymienione okoliczności są wynikiem kryzysu związanego ze spadkiem produkcji i konkurencyjności przedsiębiorstw w pierwszej dekadzie XXI w., któremu towarzyszył gwałtowny spadek nakładów na rozwój i doksztalcanie pracowników. Nie pomogły w tym wypadku nawet fundusze z Unii Europejskiej, które zamiast wesprzeć rynek szkoleniowy w Polsce, nadszarpnęły jego wiarygodność z powodu realizowania projektów nastawionych na liczbę odbiorców, a nie na jakość merytoryczną zawartych w nich treści. Większość pracowników o stałym zatrudnieniu, mających wykształcenie wyższe, widzi potrzebę i chce podwyższać swoje kwalifikacje. Także właściciele przedsiębiorstw widzą potrzebę rozwoju, stwierdzając zapotrzebowanie w niedalekiej przyszłości na wykwalifikowaną kadrę. Z związku z tym, jeżeli przedsiębiorca nie będzie szukać w pracownikach ich możliwości i starać się wydobyć z nich produktywności za pomocą narzędzi związanych z edukacją, będzie stawał jedynie przed barierą, czego dana osoba nie potrafi, z jej brakami i słabościami, ze wszystkim, co komuś przeszkadza w wydajności i skuteczności. A przecież właśnie skupienie uwagi na ludzkim potencjale i sile, ich wsparcie, tworzy najlepszy popyt na wydajność¹⁰.

¹⁰ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Nowoczesność, Warszawa 2006, s. 109.

11.4. Identyfikacja pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele spojrzeń na kwestie postrzegania pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach.

Przykładowo, T.H. Davenport definiuje go jako pracownika mającego wysoki poziom wiedzy eksperckiej, wykształcenia lub doświadczenia, którego celem pracy jest tworzenie, dystrybucja oraz zastosowanie wiedzy¹¹.

Według M. Morawskiego, pracownicy wiedzy to osoby wyspecjalizowane w swojej profesji, mające unikalne kompetencje, dobrze poinformowane, aktywne i odpowiedzialne, świadome roli i własnej wartości, niezależni uczestnicy organizacji¹².

P.F. Drucker nie do końca definiuje pracownika wiedzy, tylko skupia się na określeniu wytworów jego pracy, przez które rozumie nie fizyczne obiekty, ale wiedzę i idee¹³.

G. Davis i A. Parker, pisząc na temat pracy opartej na wiedzy, podają czynności, które pracownik wiedzy wykonuje, skupiając się na pracy umysłowej, wykonywanej w celu generowania użytecznych informacji. Podczas tej pracy pracownicy wiedzy odnajdują dane, wykorzystują wiedzę, angażują modele myślowe, stosując koncentrację i uwagę¹⁴.

Bardzo interesujący głos w tej dyskusji należy do K. Perechudy, który określa pracownika wiedzy jako niezależnego nomady wchodzącego w interakcje sieciowe mające na celu wspólne odczytywanie obrazów rzeczywistości gospodarczej, gdzie kluczowymi jego kompetencjami są: dryfowanie w przestrzeni społecznej, politycznej, gospodarczej i religijnej, myślenie obrazowe oraz umiejętność odczytywania symboli i znaczeń. Zaraża on także innych swoim poczuciem indywidualności, zachęca do kreatywności¹⁵.

Wymienieni autorzy dodają także, że pracownicy wiedzy zwykle zajmują stanowiska zawodowe wymagające wyższego wykształcenia, gdyż stanowiska te wymagają kreatywności, innowacyjności oraz umiejętności rozwiązywania problemów.

¹¹ T.H. Davenport, *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston 2005, s. 10.

¹² M. Morawski, *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1, s. 19.

¹³ P.F. Drucker, *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, New York 1986, s. 122.

¹⁴ G.B. Davis, C.A. Parker, *The Doctoral Dissertation. Systematic Approach*, Barron's Educational Series, Inc., New York 1997, s. 26.

¹⁵ K. Perechuda, *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 139.

Pracowników wiedzy można spotkać prawie we wszystkich organizacjach w gospodarkach rozwiniętych, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Trudno dokładnie ustalić, jaki procent pracowników ogółem stanowią pracownicy wiedzy, gdyż na poziomie globalnym nie istnieje jedna, uniwersalna ich definicja. Zapewnie większość pracowników wiedzy można zlokalizować w organizacjach zajmujących się nowymi lub zaawansowanymi technologiami, pośród zawodów wymagających kreatywności, niestandardowego myślenia i innowacyjności, jak również wśród osób zajmujących stanowiska menedżerskie¹⁶.

Głównym dylematem pozostaje jednak nadal, w jaki sposób zdefiniować/znaleźć pracowników, którzy pracownikami wiedzy są bądź nie są. Kwestia ta rodzi wiele kontrowersji, ponieważ skoro mają oni stanowić o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce, konieczne jest poprawne zidentyfikowanie cech specyficznych zarówno przedmiotu ich pracy (pracy opartej na wiedzy), jak i pewnego zestawu ich cech i predyspozycji osobistych jako grupy.

Reasumując, na podstawie analizy definicji proponowanych przez badaczy tematu można stwierdzić, iż:

- głównym celem pracy pracowników wiedzy (praca oparta na wiedzy) jest tworzenie, dystrybuowanie lub stosowanie wiedzy,
- myślenie zajmuje pracownikom wiedzy większość czasu, który poświęcają na pracę,
- wynikiem pracy pracowników wiedzy są głównie idee, stanowiące najczęściej wkład do pracy innych,
- podstawę wykonywania pracy przez pracowników wiedzy stanowią: wiedza, ekspertyza, doświadczenie oraz edukacja,
- problemy, które rozwiązują, i szanse, które wykorzystują pracownicy wiedzy w swojej pracy są najczęściej nowe, niespotykane oraz nierutynowe,
- pracownicy wiedzy poszukują, przetwarzają i produkują informacje lub dane, z których potrafią wyciągnąć sens i podejmować na ich podstawie niezbędne działania,
- praca pracowników wiedzy wymaga innowacyjności, kreatywności, umiejętności rozwiązywania problemów, systemowego myślenia, dużej koncentracji i skupienia uwagi.

Warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym, aby określić osobę mianem pracownika wiedzy, jest to, by wykonywał pracę opartą na wiedzy. Osoby mające wymienione kompetencje pracowników wiedzy, ale nie wykonujące pracy opartej na wiedzy, nie mogą być określane mianem pracowników wiedzy.

Wspomniane cechy stanowiące kryteria wymagane w przypadku stosowania pojęcia „pracownik wiedzy” są jednak niewystarczające. Decydującą wagę ma ich

¹⁶ T.H. Davenport, *Thinking for a Living...*, op.cit., s 5–6.

znaczenie dla organizacji. Cecha ta jest często pomijana, prawdopodobnie z powodu jej oczywistości. Pracownicy wiedzy często decydują o sukcesie organizacji, zwłaszcza w branżach wysokiej technologii. Znaczenie to wynika w dużej mierze z unikalności posiadanej wiedzy, której nieproporcjonalnie duża część jest wiedzą cichą i niejawną. Dopiero poprzez stworzenie właściwych warunków pracy można z niej korzystać oraz utrwać w organizacji poprzez kodyfikację lub dyfuzję. Znaczenie pracownika powinno się też rozpatrywać z punktu widzenia łatwości/trudności, z jaką może być on zastąpiony w organizacji¹⁷.

11.5. Rola pracowników wiedzy w przedsiębiorstwie

Rozważając omówione poprzednio aspekty, powinno się mieć na uwadze, iż samo osiągnięcie możliwie najbardziej efektywnego poziomu działań nie gwarantuje przedsiębiorstwu pełnego powodzenia podczas realizacji codziennych działań. Co więc jeszcze ma wpływ? Próba generalizacji powodzenia zarządzania przedsiębiorstwem jest bardzo trudna ze względu na różnorodność czynników oddziałujących na każdy jego element, a przede wszystkim na każdy zespół. Przykładowo, można się zastanawiać, jak wielki wpływ na powodzenie wszystkich podjętych działań ma zorganizowany przepływ informacji pomiędzy pracownikami zatrudnionym do realizacji określonego działania. Nie należy jednak ograniczać tego czynnika tylko i wyłącznie do działań wewnątrzinstytucjonalnych, ale trzeba także odnieść się do jakości oraz przede wszystkim efektywności informowania otoczenia zewnętrznego o etapach realizacji poszczególnych działań. Lider zespołu, określany w tym właśnie przypadku mianem pracownika wiedzy, jest ważną osobą dla realizacji wszystkich przedsięwzięć – może być opiekunem, doradcą, mentorem, a nawet sędzią.

Istotny jest fakt, iż od pracowników, którzy mają największy wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, wymaga się także już skuteczności, która do tej pory była zajęciem zarezerwowanym tylko dla kierowników różnych szczebli. Zatem staje się nieważne, gdzie dany pracownik pracuje, gdyż coraz częściej oczekuje się do niego, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy, czyli oczekuje się od niego skuteczności. Prowadzi to do tego, iż pracowników wiedzy widać coraz częściej na stanowiskach kierowniczych, gdyż w XXI w. wybitna inteligencja połączona z wyobraźnią jest coraz bardziej powszechna. Ale nie wydaje się, aby istniał jakiś związek między efektywnością człowieka a jego wiedzą, inteligencją czy wyobraźnią. Do tego potrzebna jest jeszcze ciężka systematyczna praca oraz posiadanie „tego czegoś”, co decyduje o przynależności pracownika do grupy pracowników wiedzy bądź nie. Sama inteligencja,

¹⁷ T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, „Studia Lubuskie” 2011, t. VII, s. 321.

wyobrażnia i wiedza to bogactwo, można powiedzieć, że podstawowe, ale tylko skuteczność obraca je w oczekiwane rezultaty¹⁸.

Wobec pracy pracowników wiedzy nie da się zastosować instrumentów pomiaru rozwiniętego dla oceny pracy ręcznej – od organizacji produkcji do kontroli jakości. Praca takiego pracownika nie może być poddana ścisłemu i szczegółowemu nadzorowi. Można mu jedynie pomóc. Powinien on kierować sam sobą. I – co ważne – musi sam siebie kierować w stronę wydajności oraz wkładu myślowego, czyli ku efektywności. Należy też pamiętać, że pracownik wiedzy nie wytwarza z reguły czegoś, co samo przez się jest efektywne. Nie wytwarza fizycznego produktu – „produkuje” wiedzę, idee, informacje. Zanim te produkty nabiorą realnego kształtu, ktoś inny musi je potraktować jak materiał wyjściowy i przekształcić w realny produkt¹⁹.

Kolejnym warunkiem, który firma musi spełnić, aby umożliwić pracownikom wiedzy pełnienie przez nich roli innowatorów, to kwestia budowania zaangażowania pracowniczego. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji zaangażowania. Najogólniej ujmując, o zaangażowaniu można mówić wówczas, gdy pracownicy są szczerze zainteresowani i zaabsorbowani swoją pracą, a przede wszystkim wtedy, kiedy podejmują dodatkowe działania na rzecz firmy, wykraczające poza ich formalne obowiązki²⁰.

Aby móc ocenić, czy udział pracownika wiedzy w pracy całego zespołu jest racjonalny i optymalny, aby usprawniać i projektować narzędzia do właściwego zarządzania tą grupą pracowników, grupą nierzadko sobie zupełnie obcych ludzi, aby badać przyczyny i warunki zaangażowania pracowników wiedzy w realizację działań przedsiębiorstwa, należy dysponować odpowiednimi narzędziami.

To właśnie produktywność pracowników wiedzy stanowi jedno z największych wyzwań organizacji w XXI w. Tak samo jak najważniejszym i najbardziej unikalnym wkładem zarządzania w XX w. był 50-krotny wzrost produktywności pracowników gospodarki industrialnej (*manual workers*), w XXI w. będzie to wkład pracowników wiedzy²¹.

Zanim jednak w ogóle podejmiemy się dyskusje i rozważania na temat zwiększania produktywności pracowników wiedzy, ważne jest, aby zdefiniować, czym właściwie jest produktywność i w jaki sposób różni się produktywność pracowników ery industrialnej i pracowników wiedzy.

¹⁸ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, op.cit., s. 15.

¹⁹ Ibidem, s. 18–20.

²⁰ M. Armstrong, *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 123.

²¹ P.F. Drucker, *The Future that Has Already Happened*, „Harvard Business Review” 1997, September–October, s. 116.

Zakończenie

Rozważając pojęcie i cechy pracownika wiedzy, należy dostrzec jego dużą rolę w nowoczesnych organizacjach. Powinno się też zaznaczyć, że możliwość korzystania z nich nie ogranicza się tylko do zatrudniania najlepszych, ponieważ realizowanie koncepcji wykorzystywania pracowników wiedzy wymaga też sprawnych systemów adaptacji nowo zatrudnionych pracowników.

Pracownik wiedzy to nie stanowisko, na które zatrudnia się pracownika, to raczej pozycja, do której zatrudniony dochodzi, zdobywając umiejętności rozwiązywania problemów i osiągając wysoki poziom rozumienia organizacji, dla której się pracuje. Przekształcenie całej polityki personalnej wokół osi, jaką stanowi pracownik wiedzy, powinno więc dotyczyć pracowników zarówno nowych, jak i już zatrudnionych, o różnym poziomie zaawansowania w uzyskiwaniu pozycji pracownika wiedzy²². Zdaniem autora niniejszego rozdziału, warto jest podjąć tego typu działania, gdyż pracownicy wiedzy to kapitał, dzięki któremu wysoko rozwinięte społeczeństwa i gospodarki takich krajów, jak USA, Japonia czy państwa Europy Zachodniej, zawdzięczają swoje pozycje konkurencyjne na rynku globalnym.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie wynagrodzeniami*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Czubasiewicz H., *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
- Davenport T.H., *Thinking for a Living. How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*, Harvard Business School Press, Boston 2005.
- Davis G.B., Parker C.A., *The Doctoral Dissertation. Systematic Approach*, Barron's Educational Series, Inc., New York 1997.
- Drucker P.F., *Management. Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, New York 1986.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Nowoczesność, Warszawa 2006.
- Drucker P.F., *The Future that Has Already Happened*, „Harvard Business Review” 1997, September–October.

²² H. Czubasiewicz, *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 247–249.

- Gajdzik B., *Cechy, miejsce i rola pracownika wiedzy w systemie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy przedsiębiorstwa produkcyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach” 2011, nr 1(7).
- Gomułka S., *Innowacje i trwałość wzrostu polskiej gospodarki*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2005, nr 1.
- Kowalski T., *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, „Studia Lubuskie” 2011, t. VII.
- Loose M., *Parki naukowe w świetle doświadczeń polskich*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 117.
- Mamica Ł., *Analiza porównawcza zasobów determinujących możliwości prowadzenia w Polsce polityki innowacyjnej*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 1.
- Misiak T., *Aktywność innowacyjna a wzrost gospodarczy*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2006, nr 1116.
- Morawski M., *Problematyka zarządzania pracownikami wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2003, nr 1.
- Moszkowicz M., *Sfera B+R w Polsce – marginalizowany sektor gospodarczy*, Politechnika Wrocławska, Wrocław 2005.
- Perechuda K., *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Wagner-Staszewska T., *Modne hasło czy sposób na sukces*, „Nowe Życie Gospodarcze” 2007, nr 1(433).
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

Rozdział 12

Rola zespołów wirtualnych w działalności firm

Wstęp

Ostatnie dziesięciolecie to dynamiczny rozwój techniki i technologii. Do organizacji gospodarczych są sukcesywnie wprowadzane nowe maszyny, urządzenia, sprzęt, narzędzia. W systemach wytwórczych różnych organizacji pojawiają się maszyny sterowane numerycznie, centra obróbcze, roboty przemysłowe, elastyczne systemy wytwórcze¹. Dominującym jednak czynnikiem zmieniającym warunki funkcjonowania organizacji jest postępująca informatyzacja. Rozwój technologii informatycznych i komunikacyjnych (ICT), rozwój struktury komunikacyjnej, narodzenie się cywilizacji informacyjnej² przyczyniły się do wzrostu potencjału technologicznego przedsiębiorstw, zmieniły możliwości organizacji pracy ludzkiej.

oprócz tradycyjnej formy zatrudnienia, „przywiązującej” pracownika do jednej firmy oraz konieczności świadczenia pracy w siedzibie pracodawcy, pojawiła się – dzięki nowym technologiom – możliwość wykonywania przez pracownika pracy w nowej formie, tj. telepracy. Pozwala ona pracownikowi wykonywać pracę na rzecz pracodawcy poza siedzibą pracodawcy, w dowolnym, wybranym przez siebie miejscu³.

Pracownicy realizujący zadania w warunkach telepracy mogą działać indywidualnie, mogą też realizować je zespołowo, tworząc tzw. zespoły wirtualne. Niezależnie jednak od formy organizacyjnej mogą być traktowani jako zewnętrzne źródło zasilania kadrowego organizacji.

¹ M. Brzeziński, *Organizacja i sterowanie produkcją*, Placet, Warszawa 2002, s. 185–196.

² J. Olszewski, *System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 5–26.

³ Zob. J. Nilles, *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003, s. 21; M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010, s. 109.

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie mechanizmu tworzenia zespołów wirtualnych, ich podstawowych cech oraz możliwych korzyści, jakie mogą przynieść firmom.

12.1. Pracownik oraz pracodawca w warunkach telepracy

Nowe techniki i metody porozumiewania się między organizacjami a ludźmi, zastosowanie na coraz szerszą skalę do komunikacji sieci komputerów, Internetu, telefonów komórkowych, możliwość organizowania wideokonferencji⁴, wykorzystanie w podróży laptopów z kartą modemową dają możliwość tworzenia miejsc pracy poza siedzibą firmy. Pozwala to pracownikom decydować o swoim czasie pracy, zarządzać przebiegiem własnej pracy, decydować o strukturze stojącego do ich dyspozycji czasu, kształtować wg własnych potrzeb czas pracy i wypoczynku, urządzić wg własnych kryteriów środowisko pracy oraz mieć większą kontrolę nad własnym życiem.

W warunkach telepracy pracownicy mają większą swobodę w dysponowaniu zasobami swojej wiedzy. Mogą swoją wiedzę „sprzedawać” nie jednej, ale kilku firmom. Nie muszą się trwale wiązać z jednym pracodawcą. Mogą wchodzić w rolę „najemnika” dla tego pracodawcy, „który da więcej”⁵. Według badań E. Stroińskiej, najczęściej telepracownicy świadczą pracę dla 2–3 firm, często dla 4–6 firm, rzadziej dla więcej niż 6 firm⁶.

Poszerzony – dzięki nowym technologiom komunikacyjnym – zakres decyzyjny pracowników stwarza także nowe możliwości pracodawcom, zwłaszcza w sferze zatrudnienia. Dla realizacji zadań pracodawcy mogą w tych warunkach korzystać nie tylko z zasobów wiedzy etatowych pracowników własnej firmy, lecz również z wiedzy pracowników obcych firm (jest to często spotykane w świecie sportu, wśród pracowników nauki, nauczycieli, lekarzy, artystów itp.). Mogą również korzystać z wiedzy freelancerów – pracowników bez etatu, wśród których najczęściej spotyka się projektantów, programistów, grafików, doradców. Pracodawcy w warunkach telepracy mają więc możliwość poszerzania granic zewnętrznych źródeł zasilania kadrowego. Pozyskani z tych źródeł pracownicy mogą realizować zadania na rzecz pracodawcy w pojedynkę lub zespołowo, tworząc tzw. zespoły wirtualne.

⁴ E. Niedzielska, *Komunikacja gospodarcza*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.

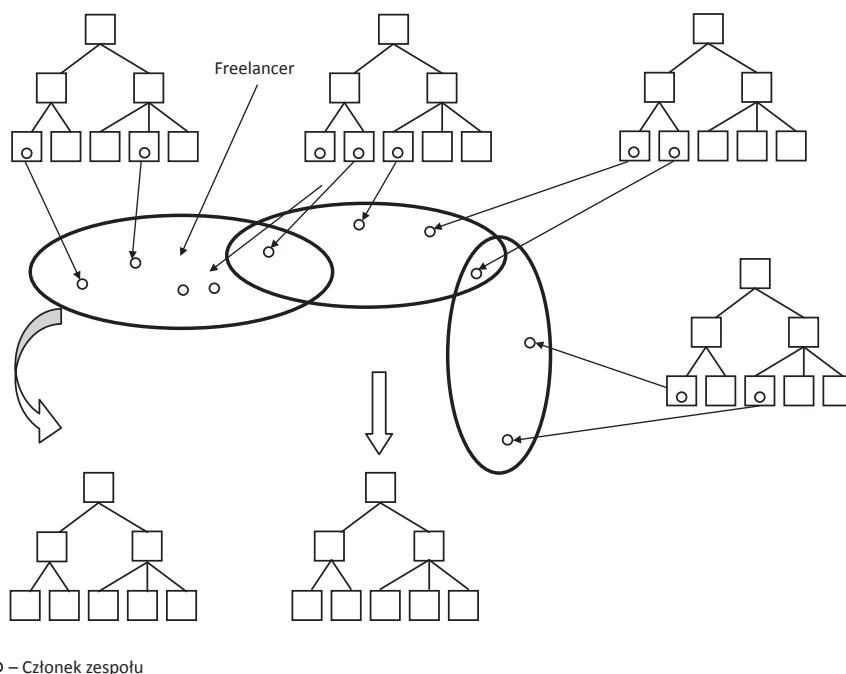
⁵ J. Hilltrop, *Managing the Outsourced Workforce: Strategic Challenges from Human Resource Management*, „Strategic Change” 2001, no. 10, s. 367–382.

⁶ E. Stroińska, *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012, s. 151.

12.2. Cechy oraz mechanizm tworzenia zespołów wirtualnych

Zespół wirtualny to jednostka organizacyjna istniejąca „potencjalnie, ale nie aktualnie”. Łączy w określonym czasie rozproszonych ludzi dla określonego celu, dla zrealizowania zleconego przez pracodawcę zadania. Łączy ludzi należących do różnych organizacji lub mogących należeć równocześnie do innych zespołów realizujących zadania na rzecz innych firm, niekoniecznie w tym samym czasie. W skład zespołu wirtualnego mogą wchodzić również ludzie nie mający etatu, pracujący na własny rachunek, ale mający wiedzę istotną z punktu widzenia realizowanego przez zespół zadania.

Zespoły wirtualne powstają pomiędzy fizycznie istniejącymi organizacjami, poza ich granicami. Nie są formalnym elementem struktury organizacyjnej żadnego przedsiębiorstwa. Ich uczestnicy nie muszą – jak w tradycyjnych zespołach – pracować w tym samym miejscu. Mogą ich dzielić duże odległości, strefy czasowe, różnice kulturowe. Praca ich członków nie wymaga bezpośredniego kontaktu. Mechanizm tworzenia zespołów wirtualnych ilustruje rysunek 12.1.



Rysunek 12.1. Struktury zespołów wirtualnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: U.R. Müller, *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997, s. 87.

Pracownik zespołu wirtualnego, w sytuacji gdy jest jednocześnie członkiem innego/innych zespołów, może pełnić w każdym z nich różne funkcje. Może w każdym zespole realizować tylko funkcje wykonawcze – działania w takim przypadku mogą mieć taki sam lub różny charakter. Może w każdym zespole pełnić funkcje kierownicze, odgrywać rolę ośrodka decyzyjnego. Możliwa jest też taka sytuacja, gdy w jednym zespole pełni funkcje kierownicze, a w innym funkcje wykonawcze.

12.3. Korzyści płynące z usług zespołów wirtualnych

Korzystanie przez firmy z usług zespołów wirtualnych należy uznać za rozwiązanie pozytywne. Pozwala ono firmom zwiększać ich potencjał wykonawczy bez konieczności etatowego zatrudniania pracowników. Jest to szczególnie istotne dla firm przyjmujących strategię swojego działania nakierowaną na wykorzystanie okazji. W Polsce ok. 50% firm opiera swój rozwój na wykorzystywaniu różnych okazji⁷.

Zespoły wirtualne, poszerzając obszar zewnętrznego zasilania kadrowego, będąc źródłem okresowym, uelastyczniają system kadrowy firmy. Zwiększają jej zdolność adaptacyjną, pozwalają dostosować potencjał kadrowy do aktualnych potrzeb wynikających ze zmieniających się warunków otoczenia oraz ułatwiają rozwiązywanie problemów kadrowych w przypadku osłabienia koniunktury.

Korzystanie z usług zespołów wirtualnych zwalnia firmy w momencie wzrastającego zapotrzebowania na pracę ludzi z potrzeby przeprowadzania rekrutacji. Do realizacji zadań okazjonalnych akcją rekrutacyjną prowadzi nie firma, ale integrator (osoba z zewnątrz). To ona, na podstawie rozeznania rynku pracy, wykorzystując swój kapitał relacyjny, mając odpowiednie doświadczenie ze wcześniejszej współpracy z różnymi osobami, znając ich kompetencje, rekrutuje je do zespołu.

Okresowe włączanie zespołów wirtualnych do zasobów kadrowych firmy daje szansę wzrostu jakości jej potencjału wykonawczego. Zespoły te skupiają zwykle specjalistów, ludzi o niezbędnych, najwyższych kwalifikacjach, z dużą wiedzą z punktu widzenia realizowanego zadania, odznaczających się większą odpowiedzialnością za wykonywane usługi niż pracownicy etatowi⁸. Zatem mogą się przyczynić do obniżenia ryzyka kompetencji wynikającego z nienadążania pracowników etatowych za dynamiką wyzwań zawodowych⁹.

⁷ K. Krzakiewicz, S. Cyfert, J. Kraśnik, *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 2.

⁸ G. Krzos, *Zarządzanie projektem europejskim*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 134.

⁹ J. Zawila-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, edu-Libri, Kraków 2013, s. 65.

Zakończenie

Zespoły wirtualne są kolejnym etapem rozwoju pracy zespołowej. Ukształtowane pod wpływem technologii informatycznych oraz rozwijającej się struktury komunikacyjnej, przynoszą korzyści zarówno pracownikom, jak i firmom korzystającym z ich usług. Pracownikom poszerzają przestrzeń pracy. W jej ramach zwiększają zakres decyzyjny. Dają możliwość lepszego wykorzystania ich zasobu czasu, lepszego – na użytek wielu firm – wykorzystania zasobów ich wiedzy. Dla firm z kolei są zewnętrznym zasobem pracy, uelastyczniającym ich systemy kadrowe; powiększają ich zdolności adaptacji do zmian.

Bibliografia

- Brzeziński M., *Organizacja i sterowanie produkcją*, Placet, Warszawa 2002.
- Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa 2010.
- Hilltrop J., *Managing the Outsourced Workforce: Strategic Challenges from Human Resource Management*, „Strategic Change” 2001, no. 10.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., Kraśnik J., *Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 2.
- Krzos G., *Zarządzanie projektem europejskim*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.
- Müller U.R., *Szczupłe organizacje*, Placet, Warszawa 1997.
- Niedzielska E., *Komunikacja gospodarcza*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- Nilles J., *Telepraca. Strategie kierowania wirtualną załogą*, WNT, Warszawa 2003.
- Olszewski J., *System pracy w warunkach globalnego społeczeństwa informacyjnego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013.
- Stroińska E., *Elastyczne formy zatrudnienia. Telepraca, zarządzanie pracą zdalną*, Poltext, Warszawa 2012.
- Zawiła-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, edu-Libri, Kraków 2013.

Rozdział 13

Technologie informatyczne i internet w zarządzaniu zasobami ludzkimi – możliwości i ograniczenia wykorzystania

Wstęp

Rozwój technologii informatycznych (IT), informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) zmienia nasze życie. Trudno znaleźć sferę, na którą internet nie wywarłby wpływu. Rewolucja z nim związana skutkuje zmianami we współczesnych organizacjach, m.in. w przestrzeni pracy i organizacji modeli współpracy¹. Internet wpływa także na sposób realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi. „Wprawdzie obszar personalny wydaje się nieco pod tym względem opóźniony w stosunku do innych, takich jak logistyka, marketing czy sprzedaż, ale i tutaj w ostatnich latach dokonują się istotne zmiany, determinujące warunki prowadzenia działalności gospodarczej i organizację przedsiębiorstw.”² Dotychczasowe narzędzia, ułatwiające zarządzanie kadrami, są wspierane (a niekiedy zastępowane) nowymi, zarówno w obszarze „twardego” jak i „miękkiego” HR.

W niniejszym rozdziale przedstawiono przykłady zastosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi narzędzi opartych na technologiach informatycznych i internecie oraz ograniczeń wykorzystania tych nowych instrumentów. Studiami literaturowymi³ objęto publikacje poświęcone zarządzaniu zasobami ludzkimi, raporty z analiz dotyczących trendów w tej dziedzinie oraz wypowiedzi ekspertów zajmujących się funkcją personalną organizacji. Korzystano ze zbiorów zarówno bibliograficznych,

¹ D. Jemielniak, *Życie wirtualnych dzikich. Etnografia Wikipedii, największego projektu współtworzonego przez ludzi*, Poltext, Warszawa 2013, s. 12.

² J. Zając, *Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem*, MGG Conferences, Warszawa 2012, s. 7, http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/11_HR.pdf, 13.01.2014.

³ Zob. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 342–359; M. Łuczewski, P. Bednarz-Łuczewska, *Analiza dokumentów zastanych*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 163–188.

jak i netnograficznych. Autorka przeprowadziła także sondaż⁴ wśród studentów Wydziału Zarządzania UŁ. Badanie miało charakter zwiadu⁵. Jego celem było pozyskanie informacji umożliwiających ukierunkowanie autorki w dalszych poszukiwaniach. Badanie przeprowadzono na przełomie stycznia i lutego 2014 r. na próbie 150 osób. Jego uczestników poproszono o pisemne wypowiedzi na temat ograniczeń wykorzystania technologii IT i ICT w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

13.1. Wykorzystanie technologii informatycznych i internetu w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi

Wyniki badania pt. *Globalny Barometr HR 2013*, przeprowadzonego przez firmę Michael Page⁶ wśród ponad 4300 szefów HR z całego świata, dowodzą, iż stosowanie nowoczesnych narzędzi informatycznych we wszystkich aspektach zarządzania zasobami ludzkimi jest kluczem do sukcesu. Menedżer firmy Michael Page podkreśla, że: „działy personalne stają się centrami wiedzy, które tworzą wartość dodaną, łącząc ludzi z celami firmy. Systemy informatyczne są kluczowym elementem tej zmiany, ponieważ dostarczają ogromną liczbę danych potrzebnych do wyciągania pomocnych wniosków. Dzięki tym narzędziom, liderzy działów HR mogą się skoncentrować na strategicznych potrzebach firmy: zarządzaniu zmianą, tworzeniu prognoz dotyczących zapotrzebowania w zakresie zasobów ludzkich oraz pilnowaniu, aby firma i kierownicy wyższego szczebla byli na tyle elastyczni, by dostosować się do zmieniających się warunków pracy”⁷.

Szczególnie popularne są systemy ułatwiające administrowanie sprawami kadrowo-płacowymi, rekrutacją i ocenianiem, co potwierdzają wyniki badań. Według *Globalnego Barometru HR 2013* w Polsce 98% szefów działów personalnych (95% na świecie) korzysta z systemów kadrowo-płacowych, a ponad 70% przedsiębiorstw (ok. 60% na świecie) wykorzystuje oprogramowanie do rekrutacji pracowników i oceny ich wyników pracy⁸.

Z badania przeprowadzonego przez Millward Brown SMG/KRC Poland⁹ wynika, że: „prawie co czwarty HR-owiec korzysta z jakiegoś systemu wspierania rekrutacji (tzw. ATS). Spośród ponad 500 HR-owców rekrutujących przez internet, z różnego

⁴ Zob. E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, op.cit., s. 267–307.

⁵ Zob. S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 58–61.

⁶ <http://www.michaelpage.pl/index.html>, 13.01.2014.

⁷ *Nowe oblicza HR – Globalny Barometr HR 2013*, 10.07.2013, <http://www.hrtrendy.pl/2013/07/10/nowe-oblicza-hr-globalny-barometr-hr-2013-wyniki/>, 13.01.2014.

⁸ Ibidem.

⁹ *Co czwarty HR-owiec korzysta z ATS*, <http://hrstandard.pl/2011/04/15/co-czwarty-hr-owiec-korzysta-z-ats/>, 13.01.2014.

rodzaju ATS-ów korzysta 17% małych firm (zatrudniających od 10 do 50 pracowników, 21% średnich przedsiębiorstw (51–250 pracowników) i prawie co 3. duża firma (ponad 250 zatrudnionych). Najczęściej wykorzystywanym systemem jest eRecruiter – stosuje go prawie co drugi badany (46%), deklarujący korzystanie z systemu ATS¹⁰. ATS-y umożliwiają przygotowanie i publikację ogłoszeń rekrutacyjnych w internecie, na firmowych stronach www oraz w internetowych serwisach rekrutacyjnych. Ułatwiają także gromadzenie aplikacji kandydatów i tworzenie wewnętrznych bazy kandydatów.

Systemy oceniania ułatwiają administrowanie procesem oceny pracowniczej od momentu jej przygotowania (odwzorowanie struktury zatrudnienia, opisanie kryteriów oceny i ich grupowanie, projektowanie skali ocen, ocena próbna) poprzez wdrażanie (wersja demonstracyjna, instrukcja, dostęp do administratorów i konsultantów) i przeprowadzenie oceny, po generowanie raportów oraz monitorowanie całego procesu¹¹.

Przykładem zaawansowanego systemu informatycznego jest Koma eHR¹², pozwalający na kompleksową obsługę całości zagadnień kadrowo-płacowych zgodnie z obowiązującymi przepisami prawnymi i szczególnymi wymogami organizacji. Jego moduły wspomagają m.in. planowanie potrzeb personalnych, proces rekrutacji, zarządzanie kompetencjami, zarządzanie kwalifikacjami, zarządzanie szkoleniami, oceny okresowe pracowników, definiowanie opisów kompetencyjnych stanowisk. Zarządzanie zasobami ludzkimi wspomagają również systemy: 4 System, Comarch, Unit4 Teta.

W praktyce jest stosowane oprogramowanie pozwalające na kontrolę pracowników¹³, np. wykorzystania przez nich komputerów i internetu, telefonów służbowych, samochodów służbowych (przebyta trasa, prędkość, samowolne zmiany trasy i opuszczanie niektórych miejsc, przekraczanie prędkości, wykorzystywanie samochodów w celach prywatnych, kradzieże paliwa). Aplikacje wspomagają także ewidencjonowanie czasu pracy, rozliczanie i raportowanie, przemieszczanie się pracowników w czasie pracy i w miejscu pracy. Do takich systemów służących kontrolowaniu efektywności pracowników można zaliczyć np. EIM (Employee Internet Management), Proxy Inspector, Statlook, Cyclope Employee Monitoring czy Corp Guard. Nową technologią kontroli jest biometria, czyli automatyczne rozpoznawanie ludzi dzięki wykorzystaniu takich ich indywidualnych cech, jak odciski palców, tęcza oka, głos, kształt dłoni. W polskich warunkach systemy biometryczne są instalowane przede wszystkim w dużych firmach, szpitalach i instytucjach państwowych.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ J. Zając, *Technologie informacyjne...*, op.cit., s. 51–56.

¹² http://www.assecobs.pl/resources/safo/katalog_koma_ehr.pdf, 13.01.2014.

¹³ J. Zając, *Technologie informacyjne...*, op.cit., s. 62–64.

We współczesnych organizacjach są także wykorzystywane technologie informacyjne i komunikacyjne, z internetem na czele. Narzędzie to stało się już niemal naturalnym środowiskiem pracy. Ze względu na usługi, które oferuje m.in. poczta elektroniczna, dyskusja internetowa, komunikator internetowy, rozmowy tekstowe prowadzone w czasie rzeczywistym, telefonia internetowa, radio internetowe, telewizja internetowa, telekonferencje, faks, gry *on-line*, z internetu coraz częściej korzystają działy zarządzania zasobami ludzkimi.

Internet wspiera niemal wszystkie funkcje zarządzania personelem, w tym realizację procesów rekrutacji i selekcji, adaptacji, oceniania, szkolenia, komunikację¹⁴.

Realizując funkcję rekrutacji i selekcji, pracodawcy wykorzystują internet do umieszczania w nim ogłoszeń z ofertami pracy. Korzystają także z własnych kanałów do informowania kandydatów (np. kanały firmowe na YouTube, blogi firmowe) oraz portali społecznościowych. Prowadzą rozmowy kwalifikacyjne (przez Skype`a), proponują rozwiązywanie testów *on-line*, sprawdzają informacje o kandydatach w sieci¹⁵. Zatrudniający, wprowadzając pracowników do nowego środowiska, wspierają się spacerami wirtualnymi po firmach, poradnikami adaptacyjnymi *on-line*, tworzą strony powitalne dla nowo zatrudnionych oraz wykorzystują wystandaryzowane narzędzia wspierające kierownictwo i ułatwiające porównywalność przebiegu procesu, tzw. programy onboardingowe¹⁶.

Internet znajduje zastosowanie w szkoleniu pracowników. Narzędziem wykorzystywanym w tym obszarze jest e-learning. Według M. Hyli: „e-learning to różnorodne działania rozwojowe prowadzone ze wsparciem nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Są to więc nie tylko e-szkolenia podane przez tzw. platformę e-learningową. E-learning to również webinary, webcasty, webkonferencje Google, środowisko wiki, TED, YouTube, Flickr, RSS, blogi, fora dyskusyjne, symulacje i gry”¹⁷.

Jednym z popularniejszych narzędzi e-learningu są platformy edukacyjne. Duże przedsiębiorstwa korzystają głównie z własnych platform wewnętrznych korporacyjnych, które są zintegrowane z informatycznymi systemami HR¹⁸. Ich funkcjonalność pozwala na: umieszczanie w internecie materiałów edukacyjnych, organizowanie czatów, kierowanie forami dyskusyjnymi, korzystanie z poczty elektronicznej, kontrolę wiedzy i aktywności użytkowników, automatyzację sprawdzania testów¹⁹.

¹⁴ Ibidem, s. 7.

¹⁵ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 247–258.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Zob. P. Berłowski, *E-learning jako sposób zwiększania kompetencji pracowników*, http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2010/04/HRweb_E_learning-jako-sposob-zwiekszenia-kompetencji-pracownikow.pdf, 13.01.2014.

¹⁸ B. Mejssner, *E-learning obniza koszty kształcenia pracowników*, 2008, http://www.rp.pl/artyku-1/69265,197862_E_learning_obniza_koszty_ksztalcenia_pracownikow_html, 29.01.2009.

¹⁹ B. Gocłowska, z. Łojewski, *Platformy edukacyjne. Administrowanie i zarządzanie*, UMCS, Lublin 2008, s. 25.

Coraz częściej nauczanie na odległość jest oparte na mobilnych technologiach edukacyjnych. W szkoleniu można uczestniczyć, korzystając z komputera przenośnego, palmtopa, iPoda, PSP czy odtwarzacza mp3.

Współczesne uczenie się w internecie zmierza w kierunku jeszcze większej indywidualizacji, którą cechuje brak sformalizowania i dzielenie się wiedzą. Mówi się o ewolucji od e-learningu do we-learningu²⁰. We-learning jest oparty na modelu komunikacji P2P (*peer-to-peer*, czyli „równy z równym”), co sprawia, iż brak jest tu tradycyjnego podziału na uczniów i uczących. Każdy może zostać ekspertem w zależności od poruszanego w dyskusji tematu, to grupa decyduje, w jakim kierunku potoczy się dyskusja, a szkolenie trwa praktycznie nieprzerwanie²¹.

Popularność zyskują projekty szkoleniowe w świecie wirtualnym, np. Second Life stworzony i udostępniony w 2003 r. przez firmę Linden Lab²².

Internet wspiera budowanie wizerunku pracodawcy, procesy zarządzania talentami, planowanie sukcesji czy badania opinii pracowników. Niektórzy już stosują narzędzia do zarządzania kadrami w modelu Cloud-computing. „Choć na polskim rynku te rozwiązania są jeszcze nowością, to należy się spodziewać, że szybko zyskają grono użytkowników wśród firm. Coraz więcej organizacji decyduje się także na wdrożenie samoobsługi pracowniczej i menedżerskiej, również w wersji na urządzenia mobilne. Możliwość złożenia wniosku urlopowego za pośrednictwem smartfonu lub tabletu czy bieżący wgląd w informacje o planowanych szkoleniach przyspiesza obieg informacji w całej firmie, odciąża pracowników działu personalnego i ogranicza papierowy obieg dokumentów. Coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, że elektroniczna deklaracja podatkowych przez internet to rozwiązania skuteczne i oszczędne”²³.

13.2. Korzyści wykorzystania technologii informatycznych i internetu w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Biorąc pod uwagę potrzebę uelastycznienia organizacji i procesów zarządzania nimi, korzystanie z nowoczesnych technologii, w tym z internetu, w celu wsparcia procesów zarządzania zasobami ludzkimi, jest uzasadnione.

Do głównych korzyści wynikających z wprowadzania IT oraz ICT w zarządzaniu zasobami ludzkimi zalicza się: wzrost efektywności i zmniejszenie kosztów, poprawę

²⁰ J. Bersin, *From E-Learning to We-Learning*, 2009, <http://www.bersin.com/blog/post/from-e-learning-to-we-learning.aspx>, 1.02.2012.

²¹ J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Realne zarządzanie...*, op.cit., s. 247–258.

²² *Second Life Education: The Virtual Learning Advantage*, Linden Research, Inc., San Francisco 2011, s. 2 (cyt. za: J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, *Realne zarządzanie...*, op.cit.).

²³ *HR w 2013 roku – cyfryzacja, chmura i rozwój pracowników*, <http://www.pcworld.pl/news/387805/HR.w.2013.roku.cyfryzacja.chmura.i.rozwoj.pracownikow.html>, 13.01.2014.

przebiegu procesów (*workflow*), automatyzację procesów i zadań oraz umożliwianie pracownikom samodzielnego wykonywania wielu czynności kadrowych (*employee self*) Wspomniane technologie usprawniają komunikację, dzięki czemu pracownicy są lepiej poinformowani o tym, co dzieje się w firmie, a decydenci dysponują lepszymi informacjami przy podejmowaniu decyzji²⁴. A. Bator do zalet e-HR zalicza: stopniowe wprowadzanie, przystosowywanie do dowolnego klienta, zbieranie informacji jako podstawy do podejmowania decyzji strategicznych, integralne wsparcie dla zarządzania zasobami ludzkimi i wszystkich innych podstawowych procesów wsparcia w ramach organizacji, szybki podgląd raportów i analiz, bardziej dynamiczny przepływ pracy w procesie biznesowym, produktywności i satysfakcji pracowników²⁵. Twórcy aplikacji KOMA eHR dodają, iż dzięki ich narzędziu następuje usprawnienie procesu zarządzania personelem, obejmującego planowanie utrzymanie i rozwój pracowników²⁶. System m.in. zapewnia elastyczne wprowadzanie zmian podczas jego eksploatacji, mobilny dostęp dla wszystkich pracowników poprzez przeglądarkę internetową, pełną integrację z innymi systemami informatycznymi wykorzystywanymi w przedsiębiorstwie oraz współpracę z systemami zewnętrznymi, bezpieczeństwo danych osobowych, wielojęzyczność, pełną automatyzację w zakresie planowania i rozliczania czasu pracy w różnych systemach pracy oraz graficzną prezentację struktury organizacyjnej.

13.3. Ograniczenia wykorzystania technologii informatycznych i internetu

Badania literaturowe i wyniki sondażu pozwoliły na wskazanie pewnych ograniczeń wirtualizacji zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z nich jest dostęp do nowoczesnych technologii związany z kosztami. Ponadto, nie wszyscy pracodawcy mają świadomość tego, jakie możliwości stwarzają technologie IC i ICT w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, Ograniczeniem są także umiejętności posługiwania się tymi technologiami, np. obsługa oprogramowania kadrowego czy obsługa poczty elektronicznej i innych narzędzi internetowych. Pewną barierą są nadal postawy ludzi wobec tych rozwiązań (lęk przed nowym i nieznanym, konieczność przystosowania się do pracy opartej na wykorzystaniu nowych technologii, obawy przed ograniczeniem pracy ludzi w związku z popularyzacją nowych technologii). Bariery są generowane przez przyzwyczajenia ludzi i wyuczone sposoby zachowania się. Na przykład nie

²⁴ J. Zając, *Technologie informacyjne...*, op.cit., s. 7.

²⁵ A. Bator, *Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu technologii internetowej*, s. 96, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/11_Bator_A.pdf, 3.01.2014.

²⁶ http://www.assecobs.pl/resources/safo/katalog_koma_ehr.pdf, 13.0.2014.

wszyscy są w stanie zaakceptować zmieniający się sposób komunikowania oparty na wykorzystaniu technologii ICT (mniejszy dystans między uczestnikami procesu komunikacji, który nadaje mu charakter mniej formalny; krótkie i zwarte wypowiedzi, stosowanie skrótów i emotikonów).

Odwołując się do literatury przedmiotu, można stwierdzić, że ograniczeniem wykorzystania opisywanych technologii jest niedostateczny poziom tzw. kompetencji wirtualnych²⁷ (wirtualna skuteczność, wirtualne kompetencje społeczne, umiejętność korzystania z mediów społecznościowych, technologiczna dojrzałość, czyli gotowość do samodzielnego, efektywnego i odpowiedzialnego posługiwania się technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, również w sposób innowacyjny, oraz do formułowania oczekiwań wobec technologii dla własnych, obecnych i przyszłych potrzeb).

W kontekście barier wykorzystania nowych technologii uczestnicy sondażu zwracali uwagę także na możliwość utraty danych spowodowaną awariami sprzętu, niemożność wykonywania pracy w przypadku braku dopływu energii elektrycznej czy możliwość dostępu np. do danych personalnych pracowników przez osoby nieupoważnione.

Ciekawe, iż nikt z badanych nie wypowiedział się na temat takich ograniczeń, jak np. uzależnienie od komputera, internetu, gier, komunikacji synchronicznej czy przeciążenie informacyjne²⁸. Na ten temat informacji dostarcza analiza literatury przedmiotu. Psychologowie przewidują, iż syndrom uzależnienia od internetu, tzw. siecihoizm lub zespół uzależnienia od internetu (*Internet Addiction Disorder*, IAD), staną się jednymi z patologii XXI w.

Odnosząc się do ograniczeń wykorzystania opisywanych technologii, warto zaznaczyć, że nadużywanie urządzeń mobilnych oraz internetu ma znaczący wpływ na użytkowników tych technologii, na ich funkcjonowanie w sferze fizycznej, psychicznej, interpersonalnej, społecznej, rodzinnej i ekonomicznej.

Do skutków psychologicznych uzależnienia od internetu zalicza się np. zachwianie komunikacji w sferze pozawerbalnej i werbalnej, depresje powodowane brakiem kontaktu z siecią, zaburzenia w normalnym funkcjonowaniu jednostki, nawiązywaniu kontaktów z innymi ludźmi poza siecią oraz interpretacji komunikatów niewerbalnych. Osoby z syndromem uzależnienia mogą mieć rozregulowany cykl okołodobowy, głównie rytm sen–aktywność. Zdarza się, że przez zmianę cyklu okołodobowego zaniedbują pracę i życie rodzinne. Gwałtowna zmiana zachowań związanych z cyklem dobowym może prowadzić do rozdrażnienia, podenerwowania i spadku sprawności psychicznej. Do konsekwencji tego uzależnienia należy również zaliczyć zanik więzi

²⁷ K. Wojtaszczyk, *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów*, „E-mentor” 2013, nr 2(49).

²⁸ A. Jakubik, *Zespół uzależnienia od Internetu (ZUI) – Internet Addiction Syndrome (IAS)*, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=52>, 13.01.2014.

emocjonalnych z osobami najbliższymi, rodziną, przyjaciółmi. Cały przekaz emocjonalny skupia się na znajomych i przyjaciółach z sieci. Występują również kłopoty w sferze zawodowej, włącznie z utratą i niemożnością znalezienia innej pracy. U osób uzależnionych można zaobserwować również skutki fizjologiczne, np. problemy ze wzrokiem, zespół urazów wynikających z chronicznego przeciążenia objawiający się przewlekłymi bólami ramion, przedramion, przegubów i dłoni, które mogą się kumulować, nie dając o sobie znać przez wiele lat²⁹.

W badaniach sondażowych nikt nie wypowiedział się temat ograniczeń wykorzystania najnowszych technologii do monitorowania efektywności pracowników. A przecież, choć stosowanie ich może być uzasadnione interesem pracodawcy, trzeba jednak pamiętać o kontrowersjach etycznych i możliwych problemach w odbiorze takich środków przez pracowników. Granice wykorzystania tych technologii powinny wyznaczać w tym przypadku koszty ukryte, związane z poczuciem dyskomfortu i stresu zatrudnionych, co nierzadko przekłada się na wzmożoną absencję i zwiększoną fluktuację kadr. Stosowane metody kontroli powinny więc uwzględniać specyfikę danej firmy i jej kultury organizacyjnej oraz kontrakt psychologiczny kierownictwa z pracownikami. Dostępność technologii nie jest wystarczającym powodem do ich wprowadzania. W wielu sytuacjach można osiągnąć wzrost efektywności, odwołując się do norm ogólnospołecznych i odpowiednich technik zarządczych, np. zarządzania przez cele³⁰.

Zakończenie

Odpowiednie wykorzystanie nowych technologii do realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi jest już nie tyle możliwością, ile koniecznością w nowej, zmieniającej się rzeczywistości. Multimedia pełnią rozmaite funkcje: informacyjną, komunikacyjną, prezentacyjną, edukacyjną czy wirtualizacyjną³¹. Pozwalają na lepsze wykorzystanie zasobów i usprawnienie procesów zarządzania. Korzystanie z nich powinno jednak uwzględniać szanse i zagrożenia, jakie są z nimi związane. O ile często wspomina się korzyści użytkowania nowych technologii, o tyle zbyt rzadko porusza się kwestie związane z negatywnymi konsekwencjami ich stosowania. Jak wskazują wyniki sondażu, świadomość ujemnego wpływu nowoczesnych technologii jest u badanych niewielka (sprowadza się do kosztów ich użytkowania,

²⁹ Ibidem. Zob. także R. Poprawa, *W pułapce internetu*, http://www.podglebokie-mow.pl/dokumenty/pulap_inter.pdf, 13.01.2014.

³⁰ J. Zając, *Technologie informacyjne...*, op.cit., s. 62–67.

³¹ A. Karczewska, *Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji*, s. 14, <http://zim.pcz.pl/znwz/download/9/1.pdf>, 10.01.2014.

braku wiedzy o istnieniu określonych narzędzi, braku umiejętności korzystania z technologii i „ostrożnych” postaw wobec nowych rozwiązań).

Stosowanie nowoczesnych technologii i internetu generuje wiele dylematów, które mogą stanowić inspirację dla naukowców. Nowe środowisko pracy stwarza możliwości dla badaczy. Ciekawe mogą być nie tylko pogłębione badania na temat wpływu wykorzystania nowych technologii na ludzi, lecz również np. dociekanie motywów działań ludzi w wirtualnym świecie, zrozumienie ich postępowania i towarzyszących im emocji. Interesujące wydaje się badanie społeczności wirtualnych, sposobów komunikowania się ludzi, relacji, jakie między nimi się nawiązują i ich konsekwencji. Warto przy tym dodać, iż to nowe środowisko stwarza zapotrzebowanie na nowy zestaw narzędzi badawczych – etnografii wirtualnej. I w tym przypadku można wskazać granice jej wykorzystania, tj. aspekty etyczne oraz ograniczenia tego rodzaju badań, tzn. kompletność i prawdziwość informacji³².

Bibliografia

- Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Bator A., *Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu technologii internetowej*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/11_Bator_A.pdf, 13.01.2014.
- Berłowski P., *E-learning jako sposób zwiększania kompetencji pracowników*, http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2010/04/HRweb_E_learning-jako-sposob-zwiekszenia-kompetencji-pracownikow.pdf, 13.01.2014.
- Bersin J., *From E-Learning to We-Learning*, 2009, <http://www.bersin.com/blog/post/from-e-learning-to-we-learning.aspx>, 1.02.2012.
- Cewińska J., Wojtaszczyk K., *Realne zarządzanie zasobami ludzkimi w wirtualnym świecie, w: Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. B. Mikuła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Cichocki P., Jędrkiewicz T., Zydel R., *Etnografia wirtualna*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Co czwarty HR-owiec korzysta z ATS*, <http://hrstandard.pl/2011/04/15/co-czwarty-hr-owiec-korzysa-z-ats/>, 13.01.2014.
- Gocłowska B., Łojewski Z., *Platformy edukacyjne. Administrowanie i zarządzanie*, UMCS, Lublin 2008.

³² P. Cichocki, T. Jędrkiewicz, R. Zydel, *Etnografia wirtualna*, w: *Badania jakościowe...*, op.cit., s. 203–220.

- HR w 2013 roku – cyfryzacja, chmura i rozwój pracowników, <http://www.pcworld.pl/news/387805/HR.w.2013.roku.cyfryzacja.chmura.i.rozwoj.pracownikow.html>, 13.01.2013.
- http://www.assecobs.pl/resources/safo/katalog_koma_ehr.pdf
- <http://www.michaelpage.pl/index.html>, 13.01.2014.
- Jakubik A., *Zespół uzależnienia od Internetu (ZUI) – Internet Addiction Syndrome (IAS)*, <http://www.psychologia.net.pl/artukul.php?level=52>, 13.01.2014.
- Jemielniak D., *Życie wirtualnych dzikich. Etnografia Wikipedii, największego projektu współtworzonego przez ludzi*, Poltext, Warszawa 2013.
- Kandydaci 2.0: studenci i absolwenci w Internecie*, 2011, http://ebinstitute.pl/download/raport_kandydaci_20_employer_branding_institute.pdf, 26.11.2011.
- Kandydat i firma w sieci*, 2011, http://www.hrk.pl/docs/raport_marzec2011.pdf, 11.12.2011.
- Karczewska A., *Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji*, <http://zim.pcz.pl/znwz/download/9/1.pdf>, 10.01.2014.
- Łuczewski M., Bednarz-Łuczewska P., *Analiza dokumentów zastanych*, w: *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, red. D. Jemielniak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Mejssner B., *E-learning obniża koszty kształcenia pracowników*, 2008, http://www.rp.pl/artukul/69265,197862_E_learning_obniza_koszty_ksztalcenia_pracownikow_html, 29.01.2009.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Nowe oblicza HR – Globalny Barometr HR 2013*, 10.07.2013, <http://www.hrtrendy.pl/2013/07/10/nowe-oblicza-hr-globalny-barometr-hr-2013-wyniki/>, 13.01.2014.
- Poprawa R., *W pułapce internetu*, http://www.podglebokie-mow.pl/dokumenty/pulap_inter.pdf, 13.01.2014.
- Second Life Education: The Virtual Learning Advantage*, Linden Research, Inc., San Francisco 2011.
- Wojtaszczyk K., *Poziom kompetencji wirtualnych pokolenia Y i C – ocena na podstawie autodiagnozy studentów, „E-mentor”* 2013, nr 2(49).
- Wyzwania HR w 2012 roku*, 2011, <http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Wyzwania-HR-2012-Pracuj2.pdf>, 29.10.2011.
- Zajęc J., *Technologie informacyjne i komunikacyjne a zarządzanie personelem*, MGG Conferences, Warszawa 2012, http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/11_HR.pdf, 13.01.2014.

Maciej Szczepańczyk

Rozdział 14

Społeczny potencjał innowacji techniczno-technologicznych

Wstęp

Pojęcie innowacyjności zmieniało się w historii rozwoju gospodarczego i obecnie przechodzi okres transformacji w celu dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Przejście na kolejny etap rozwoju gospodarczego, jakim jest nowa gospodarka oparta na wiedzy, również wymusza dokonanie w tym zakresie określonych przewartościowań. Pojawiają się nowe obszary innowacyjności, które dotąd nie były doceniane i szerzej uwzględniane w prowadzonych badaniach naukowych oraz w postaci zapisów w strategicznych dokumentach krajowych i Unii Europejskiej. W literaturze naukowej, ale również w szeroko rozumianej świadomości społecznej, powszechne jest postrzeganie innowacji przez pryzmat nowoczesnych, pionierskich rozwiązań techniczno-technologicznych, procesowych lub produktowych. Rozpowszechnione jest również ocenianie innowacji miarami wyłącznie efektywności ekonomicznej, z pominięciem miar umożliwiających ocenę efektywności społecznej. Prowadzone dotychczas badania naukowe dotyczące innowacyjności również skupiały się głównie na innowacjach techniczno-technologicznych, koncentrując uwagę na identyfikacji, badaniu i ocenie procesów kreowania nowych rozwiązań, koncepcjach projektowania i modelowania innowacyjnych pomysłów czy na procesach wdrażania i komercjalizacji.

Koncentracja na innowacjach techniczno-technologicznych ma swoje uzasadnienie zarówno cywilizacyjne, jak i historyczne, dlatego celem niniejszego rozdziału jest prezentacja i wyjaśnienie istoty innowacji społecznych na tle teorii innowacji oraz wykazanie na wybranych przykładach, że innowacje techniczno-technologiczne mają również potencjał innowacji społecznych. W części empirycznej rozdziału przedstawiono analizę przypadków projektów innowacyjnych, dla których dokonano oceny społecznego potencjału opracowanych lub wdrożonych innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

14.1. Pojęcie innowacji we współczesnej gospodarce

Znaczenie innowacji na przestrzeni minionych dziesięcioleci systematycznie i znacząco wzrastało. Postęp cywilizacyjny, determinowany innowacyjnością gospodarki, koncentrował działania na technicznych i technologicznych aspektach innowacyjności. Zainteresowanie nauki innowacjami rozpoczęło się w latach 40. i 50. XX w., chociaż do literatury ekonomicznej pojęcie innowacji wprowadził już w 1911 r. J.A. Schumpeter, który skupił się przede wszystkim na innowacjach technicznych i ich znaczeniu dla gospodarki. Pierwsza teoria innowacji dotyczyła gospodarki kapitalistycznej z początku XX w. Zasadniczą rolę odgrywały ówczesnie ziemia, produkcja i kapitał, a mniej istotne były takie czynniki, jak wiedza, informacja czy procesy społeczne. Poza J.A. Schumpeterem badaniem innowacji szeroko zajmowali się A.J. Herman, E. Hagen, J. Parker. Szczególnie ciekawą definicję innowacji zaproponował P.R. Whitfield, który jako innowacje określał ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów, w czego rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość¹. Do reprezentantów wąskiego podejścia do innowacji należy zaliczyć S. Kuznetsa, E. Mansfielda oraz Ch. Freemana, który jako innowacje traktował pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia².

Wiele definicji innowacji powstało również w Polsce. Według Z. Pietrusińskiego, innowacje to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przez układ cybernetyczny, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp. Definicja ta jest bardzo trafna z dzisiejszego punktu widzenia. Odrębną od wszystkich innych autorów koncepcję innowacji proponował Z. Madej, który za innowacje uznał zmiany niekoniecznie mające znamiona pozytywne³.

Do innych polskich badaczy zajmujących się problematyką innowacji w tym okresie należą K. Wandelta, J. Czupiała, L. Piaseczny, J. Więckowski, B. Fiedor, S. Kasprzyk, L. Białoń, W. Spruch i A. Pomykalski.

Pojęcie innowacji zdefiniowano również na potrzeby prac badawczych prowadzonych przez ekspertów OECD⁴.

¹ P.R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s. 26.

² W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 14.

³ J. Żukowska, M. Pindelski, *Rola innowacji w zarządzaniu organizacjami – studium przypadku*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red J. Pyka, TNOiK, Katowice 2010.

⁴ Podręcznik *Oslo Manual* zawiera wytyczne metodologiczne dotyczące badań statystycznych innowacji technologicznych, opracowane na przełomie lat 80. i 90. XX w. przez ekspertów OECD pod egidą grupy NESTI – na podstawie wcześniejszych doświadczeń krajów skandynawskich, Niemiec,

Zaprezentowane w artykule definicje pojęcia innowacji akcentują przede wszystkim jej wymiar techniczny i stanowią jedynie niewielką próbkę współczesnego dorobku nauk o zarządzaniu w tym obszarze. Szersze badanie porównawcze definicji innowacji⁵ akcentuje występowanie pięciu czynników⁶:

- 1) przedmiot innowacji – dobro, usługa, proces, strategia,
- 2) proces generowania innowacji – sekwencja działań, zmian lub funkcji, które mają na celu udoskonalenie lub nowe wykorzystywanie (implementacje),
- 3) podmiot innowacji – jednostka, w której ramach i dla której innowacje się tworzy (mogą to być firmy sektora prywatnego, publicznego, organizacje komercyjne czy określone geograficzne regiony),
- 4) rezultat innowacji – efekt lub skutek wdrożenia innowacji w zdefiniowanej jednostce, przy czym sukces innowacji (techniczny, handlowy, finansowy, społeczny itd.) oznacza powodzenie w takich sferach, jak: realizacja w praktyce, techniczne specyfikacje wynalazku, znalezienie komercyjnego zastosowania i osiągnięcie wystarczającej sprzedaży, uzyskanie zadowalającej stopy zwrotu z inwestycji,
- 5) ramy czasowe innowacji – okres, w jakim innowacje zachodzą lub mają być zrealizowane.

Z pojęciem innowacji jest silnie związane zjawisko postępu, chociaż całkowite utożsamianie tych pojęć byłoby błędem⁷. Postęp jest w swej istocie zmianą dotychczasowego stanu rzeczy na stan pod pewnymi względami lepszy. Innowacja obejmuje zjawisko postępu, ale nie tylko technicznego, lecz również organizacyjnego, ekonomicznego i społecznego. Podstawowa różnica między postępowaniem a innowacją polega na tym, że efekty ekonomiczne procesów innowacyjnych muszą być kwantyfikowalne na poziomie mikroekonomicznym, a efekty postępu różnego typu mogą być niemierzalne na tym poziomie. Dopiero poziom makro pozwala nam na ich określenie. Rozróżnienie to wynika głównie z faktu, że celem postępu jest zmniejszenie społecznych nakładów pracy bądź rozszerzenie zakresu zaspokajania potrzeb lub polepszenie warunków pracy, co w istocie staje się cechą charakterystyczną innowacji społecznych. Innowacje techniczne to głównie efekt ekonomiczny, podczas gdy postęp może być neutralny z punktu widzenia rachunku ekonomicznego⁸. Postrzeganie innowacji jest również uwarunkowane historycznie, regionalnie i politycznie. Innowacje są osadzone we wzorcach kulturowych oraz wpisane w procesy

Włoch, Francji stanowi powszechnie przyjęty, międzynarodowy standard metodologiczny stosowany we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne innowacji.

⁵ Zob. *Innovation Definition, Comparative Assessment, Draft Development under GNU Free Documentation License*, <http://www.gnu.org>

⁶ E. Jędrzych, *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 47.

⁷ A. Wojciechowski, *Teoria innowacji*, WMARR, Olsztyn 2011.

⁸ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 23–24.

współczesnych zmian społecznych. Kreowane współcześnie innowacje mogą więc być spójne z zachodzącymi obecnie procesami społecznymi, mogą też wpływać na ich zubażanie, powodując postępowanie niekorzystnych zmian.

Obecnie w dyskusjach i deklaracjach programowych na poziomie krajowym, europejskim i międzynarodowym największą uwagę przywiązuje się do przyspieszenia i wzmocnienia procesów innowacyjnych. Tradycyjnie jest to rozumiane jako wprowadzenie do gospodarki nowych dóbr, procesów, usług końcowych będących efektem „nowej wiedzy”. W rzeczywistości w dokumentach tych uwaga koncentruje się na promowaniu nowych rozwiązań w zakresie badań, technologii i innowacji skierowanych do nowoczesnego społeczeństwa, które to rozwiązania wpłyną na poprawę obecnych i przyszłych warunków życia. Coraz częściej w kontekście stymulowania innowacyjności zyskują na znaczeniu podejścia nietechnologiczne, takie jak sieci innowacji, klastry, międzynarodowe sieci współpracy. Na znaczeniu zyskuje koncepcja innowacji otwartych czy koncepcja innowacji społecznych.

14.2. Istota innowacji społecznych

Uwaga badaczy i praktyków gospodarczych stopniowo przesuwa się z innowacji technicznych i technologicznych na innowacje społeczne, oznaczające rozwiązania, które zarówno odpowiadają na zapotrzebowanie społeczne, jak i powodują trwałą zmianę w grupach społecznych. Podobnie jak w przypadku pojęcia innowacji, w literaturze nie ma jednoznacznego pojęcia innowacji społecznych. Pierwsze próby zdefiniowania innowacji społecznych pojawiły się w publikacjach w 1988 r. i ewoluowały, przybierając różny wymiar i formy. Definiowaniem innowacji społecznych zajmowali się P.F. Drucker, J.A. Phillips, M.D. Mumford, G. Mulgan, W.O. Nilsson, M. Sotaraunta, J. Gerometta, H. Haussermann, G. Longo i F. Westley. W ich ujęciu przez innowacje społeczne rozumiano zarówno społecznie uzasadnione innowacje techniczne i technologiczne, jak i innowacje *stricte* społeczne. Za innowacje społeczne uznaje się nowe idee (dobra, usługi, modele), które efektywniej zaspokajają potrzeby społeczne i jednocześnie tworzą nowe relacje współpracy, „[...] jak i powodują trwałą zmianę w grupach społecznych. Te rozwiązania mogą wiązać się z innowacyjnymi produktami, usługami bądź procesami, które umożliwiają odmienne rozwiązanie typowych problemów społecznych”⁹.

Analiza funkcjonujących w literaturze definicji pozwala na sformułowanie pięciu cech potrzebnych do opisanie innowacji społecznych¹⁰:

⁹ Definicja przyjęta przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju na potrzeby realizacji II edycji Programu Innowacje Społeczne w 2014 r.

¹⁰ E. Jędrzych, *Inwestowanie w innowacje społeczne...*, op.cit., s. 86.

- 1) nowość – innowacje społeczne stanowią nowość w zakresie działań, obszarów, sektorów, regionów, użytkowników, rynków; nowym zastosowaniem jest zaspokajanie potrzeb;
- 2) nowe zastosowania – innowacja społeczna musi być wdrażana i stosowana (nie jest tylko generowaniem nowych pomysłów);
- 3) spełnienie potrzeb społecznych – innowacje muszą być użyteczne, są zaprojektowane tak, aby zaspokajały istniejące potrzeby;
- 4) skuteczność – innowacje społeczne są skuteczniejsze od istniejących rozwiązań, tworzą wymierną poprawę istniejącego stanu rzeczy;
- 5) motywowanie społeczności do działania – innowacje społeczne tworzą nowe (lepsze) role, relacje, modele współpracy rozwijają ludzi, wzmacniają kompetencje.

Ponadto, do charakterystycznych cech, które definiują innowacje społeczne, można jeszcze zaliczyć¹¹:

- międzysektorowość – innowacje społeczne występują w związkach między sektorami gospodarki, angażują pracowników wszystkich sektorów i branż,
- nowe stosunki społeczne – innowacje społeczne są opracowane „z” użytkownikami i „przez” nich, a nie tylko dostarczane „do” i „dla nich” (można je rozpoznać po rodzaju tworzonych przez nich relacji dla beneficjentów),
- współpraca, otwartość, eksperymentowanie – wielokrotnie przy innowacjach społecznych pracują duże zespoły ludzi (poza strukturami formalnymi) pozbawione formalnych struktur, procedur, mechanizmów,
- koprodukcja i *prosumption* – często występuje niewyraźny podział ról, są zatarte granice między producentem, twórcą, konsumentem i beneficjentem innowacji społecznych.

Sam proces kreowania innowacji społecznych wymaga dogłębnego rozpoznania właściwości, struktury oraz właścicieli problemu, jaki ma innowacja rozwiązać. Rozpoznania mogą wymagać uwarunkowania kulturowe, socjalne, funkcjonalne, również techniczno-technologiczne i prawne. Krytycznymi w tym obszarze wydaje się pięć następujących cech, które warunkują innowacje społeczne¹²:

- 1) celowość – źródłem innowacji społecznych muszą być wartości, a nie jedynie chęć wygenerowania zysku czy dobre prognozy rynkowe w komercyjnym ujęciu, dzięki temu innowacje społeczne są bardziej otwarte na nowe idee, dotychczas niepodjęwane rozwiązania, przy dbałości jednak o unikanie stosowania przestarzałych modeli;
- 2) elastyczność – kreacja, projektowanie, wytwarzanie, testowanie, wdrażanie to wszystkie ważne etapy procesu innowacji; opracowane w ramach innowacji

¹¹ Ibidem, s. 87.

¹² <http://www.andywilliamson.com/index.php/five-characteristics-authentic-social-innovation/>, 8.11.2013.

społecznych rozwiązania cechuje znacząca elastyczność i skalowalność, dzięki czemu są one tańsze na etapie wdrażania i multiplikowania rozwiązań; ich cechą jest również wysoka adaptacyjność, otwartość na zmiany i zdolność do uczenia się;

- 3) autentyczność – siłą napędzającą jest integralność i autentyczność rozwiązań, a nie ich potencjał komercyjny i finansowy oraz ambicje twórców;
- 4) nakręcanie – rozpoczynając od wykreowania załączka pomysłu, poprzez jego rozwój na etapie twórczym, a skończywszy na dzieleniu się nim i szerokim rozpowszechnianiu innowacje społeczne rozwijają dobra i usługi;
- 5) otwartość i współpraca – celem innowacji jest kreowanie lepszych, nowocześniejszych rozwiązań wykraczających poza funkcjonujące schematy działania i myślenia, a celem innowacji społecznych jest łączenie we wspólnych przedsięwzięciach niepowiązanych ze sobą branż, dziedzin nauki i innych obszarów działania, nawet tych, które dotychczas konkurowały ze sobą.

14.3. Społeczny wymiar innowacyjnych projektów techniczno-technologicznych

Mając na uwadze przedstawione rozważania na temat innowacji społecznych, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy projekty *stricte* techniczno-technologiczne mogą być traktowane jako innowacje społeczne, a jeśli tak, to w jakim stopniu ich realizacja pozwala rozwiązać zdiagnozowane problemy społeczne. W tym celu przeprowadzono analizę sześciu innowacyjnych projektów, które z perspektywy teorii innowacji spełniają przede wszystkim warunki innowacji techniczno-technologicznych, w których efekcie na rynku pojawiają się nowe dobra bądź usługi. Dobierając projekty do analizy przypadków, celowo skoncentrowano się na tych, których efektem były rozwiązania skierowane do konkretnych grup docelowych. W analizie przypadków badaniem objęto projekty realizowane na polskich uczelniach technicznych oraz projekty realizowane przez przedsiębiorstwa prywatne.

Prezentacji analizowanych przypadków dokonano zgodnie z następującym schematem:

- branża działania i forma własności,
- rodzaj opracowywanej lub wdrożonej innowacji w opinii badanego,
- ocena cech innowacji społecznej w układzie:
 - innowacyjność rozwiązania,
 - odpowiedź na określoną potrzebę społeczną,
 - poziom zaspokojenia potrzeby społecznej,
 - międzysektorowość,
 - otwartość i kreowanie nowych stosunków międzyludzkich.

Przeprowadzona analiza miała charakter badania jakościowego, w którego ramach dokonano analizy dostępnej dokumentacji projektowej oraz materiałów promocyjnych i prasowych dotyczących analizowanych projektów.

Przedstawiony w tabeli 14.1 projekt innowacyjny (**internetowy system tłumaczenia języka migowego**) jest prezentowany w dokumentacji projektowej oraz we wszystkich kanałach komunikacyjnych głównie jako innowacja techniczno-technologiczna. Analiza tego przypadku wskazuje jednak na znaczący społeczny wymiar wygenerowanej innowacji, począwszy od wyboru jasno zadeklarowanego i precyzyjnego problemu, który projekt rozwiązał (ściśle społecznego), poprzez docelową grupę społeczną, której dany problem dotyczył.

Tabela 14.1. Internetowy system tłumaczenia języka migowego

Kategoria	Opis kategorii
Branża działania Forma własności	informatyka, komunikacja prywatny przedsiębiorca
Rodzaj opracowywanej lub wdrożonej innowacji w ocenie twórców	innowacja technologiczna; celem projektu było stworzenie nowej technologii w postaci rozwiązania informatycznego dla osób niesłyszących; w wyniku projektu opracowano oprogramowanie do rozpoznawania ruchu rąk oraz stworzono inteligentną, uczącą się aplikację do tłumaczenia języka migowego
Ocena cech innowacji społecznej	
Innowacyjność rozwiązania	innowacja na skalę światową (autorzy rozwiązania nie mają obecnie na świecie konkurencji); aktualnie opracowali komputerową aplikację rozpoznającą i tłumaczącą język migowy (w fazie ostatnich testów), w najbliższej przyszłości aplikacja zostanie przeniesiona na urządzenia mobilne
Odpowiedź na określoną potrzebę społeczną	odpowiedź na znaczący problem społeczny w postaci problemów komunikacyjnych osób niesłyszących z otoczeniem, ponieważ obecnie uzyskanie informacji przez osobę niesłyszącą np. w Urzędzie Miasta zajmuje trzy dni (na trzy dni przed wizytą w urzędach w Polsce należy zgłosić potrzebę skorzystania z usług tłumacza migowego)
Poziom zaspokojenia potrzeby społecznej	rozwiązanie innowacyjne jest w fazie końcowych testów, z których wynika, że znacząco usunie ono barierę komunikacyjną pomiędzy społecznością osób niesłyszących a resztą społeczeństwa
Międzysektorowość	możliwość opracowania aplikacji do tłumaczenia języka migowego wymagało połączenia wiedzy z dziedzin informatyki, medycyny oraz specjalistów z zakresu języka migowego; w etap projektowania zaangażowane były również osoby niesłyszące
Otwartość i kreowanie nowych stosunków międzyludzkich	realizacja projektu spełnia cechy otwartości, ponieważ będzie podstawą kolejnych innowacyjnych rozwiązań komunikacyjnych dla osób niesłyszących (rozwiązanie było opracowywane przy dużym udziale osób ze środowiska niesłyszących)

Uwaga: Grupę społeczną stanowi (według Światowej Organizacji Głuchych) ponad 275 mln niedosłyszących oraz 70 mln osób niesłyszących na świecie i ok. 55 tys. w Polsce (*Raport o osobach niepełnosprawnych w Polsce*, Warszawa 2011).

Źródło: Opracowanie własne.

Pokazany w tabeli 14.2 projekt (**system rozpoznawania znaków drogowych**), podobnie jak projekt poprzedni, jest opisywany w dokumentacji projektowej wyłącznie

jako innowacja techniczno-technologiczna. Opracowane rozwiązanie zdobyło liczne nagrody na krajowych i zagranicznych wystawach wynalazków i innowacji, będąc zawsze klasyfikowanym jako innowacja techniczna. Analiza tego przypadku wskazuje, że – pomimo pewnych prospołecznych cech oferowanego rozwiązania – jego efekty nie spełniają cech innowacji społecznej, ponieważ są głównie nastawione na poprawę komfortu wykonywania pewnych, określonych czynności. Odbiorcami rozwiązania jest bardzo szeroka grupa użytkowników pojazdów mechanicznych, którzy nie zgłaszają wyjątkowo silnej potrzeby rozwiązania problemu nieczytelności znaków drogowych. O niespołecznym wymiarze rozwiązania może przesądzać również przyjęta narracja, uzasadniająca potrzebę prowadzenia prac B+R przy tego typu rozwiązaniu. Status innowacji byłby inaczej oceniany, gdyby deklarowaną przez twórców rozwiązania grupą docelową były osoby z wadami wzroku.

Tabela 14.2. System rozpoznawania znaków drogowych

Kategoria	Opis kategorii
Branża działania Forma własności	informatyka, komunikacja uczelnia publiczna i prywatny przedsiębiorca
Rodzaj opracowywanej lub wdrożonej innowacji w ocenie twórców	innowacja technologiczna; opracowany system służy do wykrywania znaków drogowych znajdujących się na rzeczywistych, kolorowych obrazach cyfrowych; rozwiązanie może być zaadaptowane i wykorzystywane do innego rodzaju elementów
Ocena cech innowacji społecznej	
Innowacyjność rozwiązania	innowacja na skalę światową, chociaż istnieją konkurencyjne rozwiązania dostępne w innych ośrodkach badawczo-rozwojowych na uczelniach i w przemyśle motoryzacyjnym
Odpowiedź na określoną potrzebę społeczną	rozwiązanie mające „w pewien sposób wyręczyć człowieka w podejmowaniu wybranych decyzji związanych z analizą otoczenia”; a poza zastosowaniami motoryzacyjnymi, efekty rozwiązania można zastosować w procesach sterowania produkcji czy analizy obrazów medycznych (np. RTG, CT)
Poziom zaspokojenia potrzeby społecznej	umożliwia rozpoznawanie znaków drogowych, jest wdrożone do testowych modeli samochodów jednej z europejskich marek, a uzyskane dzięki innowacyjnemu rozwiązaniu funkcjonalności częściowo zaspokoją potrzeby społeczne, które w tym przypadku mogą być definiowane nieco szerzej
Międzysektorowość	rozwiązanie wymagało połączenia wiedzy z obszarów informatyki, analizy danych oraz fizyki
Otwartość i kreowanie nowych stosunków międzyludzkich	rozwiązanie spełnia kryterium otwartości, ponieważ stanowi stymulator do dalszych innowacyjnych rozwiązań, podnoszących nie tylko wygodę i standard podróżowania, lecz przede wszystkim bezpieczeństwo analizowany przypadek nie spełnił natomiast kryterium kreowania nowych stosunków międzyludzkich, ponieważ rozwiązanie nie zostało opracowane zdecydowanie w systemie „przez nich” i „z nimi”, tylko w systemie „dla nich”

Źródło: Jak tabeli 14.1.

Opisany w tabeli 14.3 przypadek (**elektroniczny przewodnik dla niewidomych**) to dwa projekty, których produkty są skierowane do tej samej grupy społecznej – osób niewidomych. W obu projektach zaproponowano rozwiązania ułatwiające poruszanie się osób niewidzących w otoczeniu, wykorzystując inne rozwiązania

techniczne. W pierwszym z projektów do nawigacji niewidzącymi wykorzystano tzw. mapę dźwięków. Drugi projekt bazował na rozwiązaniach umożliwiających rozpoznawanie elementów otoczenia przez kamery stereowizyjne oraz wideokomunikację z przewodnikiem. W obu projektach użytkownicy są prowadzeni za pomocą komunikatów głosowych wypowiadanych przez urządzenia, które rozpoznają elementy otoczenia.

Tabela 14.3. Elektroniczny przewodnik dla niewidomych

Kategoria	Opis kategorii
Branża działania Forma własności	informatyka uczelnia publiczna i prywatny przedsiębiorca
Rodzaj opracowywanej lub wdrożonej innowacji w ocenie twórców	dwie innowacje technologiczne: system wspomagania poruszania się osób niewidzących z zastosowaniem dźwięku przestrzennego: osoba niewidoma, dzięki zaprojektowanym słuchawkom i aplikacji, otrzymuje „mapę dźwiękową” otoczenia (rozwiązanie to jest znane w lotnictwie wojskowym, gdzie w przypadku pilota myśliwca rozmawiającego przez radio z innym pilotem system sprawia, iż głos rozmówcy dobiega z kierunku, w jakim znajduje się jego samolot) system wspomagania poruszania się osób niewidzących z zastosowaniem transmisji obrazu i telefonii komórkowej za pomocą specjalnie zaprojektowanego urządzenia wielkości telefonu komórkowego, ze słuchawkami, wypukłymi przyciskami i kamerą, umożliwiającego zdalne pokierowanie osobą niewidzącą oba projekty są prowadzone równolegle przez różne zespoły naukowców tej samej uczelni, a w każdy z projektów są zaangażowani różni prywatni przedsiębiorcy
Ocena cech innowacji społecznej	
Innowacyjność rozwiązania	innowacje na skalę światową, o czym świadczy zainteresowanie zagranicznych partnerów biznesowych
Odpowiedź na określoną potrzebę społeczną	odpowiadają na tę samą potrzebę społeczną (dzisiaj osoby niewidome opierają się na trzech formach nawigacji: pierwsza to znana wszystkim „biała laska”, druga to pies przewodnik, a trzecia – osoba, która prowadzi niewidomego; każda z form ma swoje wady i ograniczenia utrudniające bezpieczne i względnie nieograniczone poruszanie się osób niewidzących)
Poziom zaspokojenia potrzeby społecznej	oba innowacyjne rozwiązania częściowo umożliwią zaspokojenie potrzeby społecznej; a rozwiązaniem optymalnym byłoby połączenie prowadzonych przez różne zespoły prac i wprowadzenie na rynek urządzenia łączącego urządzenie służące do komunikacji z przewodnikiem i transmisji obrazu z dźwiękowym analizatorem otoczenia
Międzysektorowość	oba rozwiązania spełniają kryterium międzysektorowości, łącząc ze sobą dziedziny informatyki, fizyki, medycyny oraz specjalistyczną wiedzę osób będących przewodnikami osób niewidzących
Otwartość i kreowanie nowych stosunków międzyludzkich	opracowywane rozwiązania były realizowane w formule „z nimi” i „przez nich”, przy czym w prace zespołów badawczych byli mocno zaangażowani przedstawiciele społeczności niewidomych, którzy opracowywali założenia techniczne i funkcjonalne dla rozwiązań, a później je testowali i udoskonalali; oba rozwiązania są obecnie w fazie końcowych testów (system komunikacji z przewodnikiem i analizy obrazu za pośrednictwem sieci komórkowej jest testowany przez markę Orange i będzie wprowadzany na francuskim rynku)

Uwaga: Grupę społeczną stanowi (wg danych WHO) ponad 314 mln osób niewidomych i niedowidzących na świecie i 300 tys. w Polsce.

Źródło: Jak tabeli 14.1.

Założenia obu projektów plasowały je w kategorii innowacji techniczno-technologicznych, ale ich przeznaczenie wskazuje na ich silny kontekst społeczny. Zatem można uznać oba projekty za przykłady innowacji społecznych, których efektem będzie poprawa warunków życia określonej grupy społecznej oraz wprowadzenie trwałych zmian w obecnych standardach społecznych. Rozwiązaniem optymalnym z perspektywy charakteru innowacji społecznych byłoby połączenie obu projektów, a więc wprowadzenie na rynek rozwiązania bazującego na komunikacji z przewodnikiem oraz prowadzeniu użytkownika przy wykorzystaniu systemu dźwiękowego i wizyjnego rozpoznawania otoczenia.

Przedstawiony w tabeli 14.4 przypadek (**komunikacja gałkami ocznymi**), pomimo osadzenia w technologii informatycznej, jest najczystszy przykładem innowacji społecznej. Zarówno motywy rozpoczęcia prac, jak i sam jej przebieg, zaangażowanie w proces projektowania docelowych użytkowników spełniają jeden z ważnych warunków innowacji społecznych, tj. źródłem opisywanej innowacji były wartości, a nie jedynie chęć wygenerowania zysku i komercyjne uzasadnienie.

Tabela 14.4. Komunikacja gałkami ocznymi

Kategoria	Opis kategorii
Branża działania Forma własności	informatyka uczelnia publiczna i prywatny przedsiębiorca
Rodzaj opracowywanej lub wdrożonej innowacji w ocenie twórców	innowacja technologiczna; celem projektu było stworzenie aplikacji, która umożliwi obsługę komputera za pomocą mrugnięć oczu (obsługa komputera odbywa się poprzez mrugnięcia, które jest rozpoznawane przez system i interpretowane jako kliknięcia; za pomocą kolejnych mrugnięć niepełnosprawny porusza się po wierszach klawiatury, potem po poszczególnych znakach, akceptując na koniec jeden z nich)
Ocena cech innowacji społecznej	
Innowacyjność rozwiązania.	innowacja światowa, choć ma swoje konkurencyjne odpowiedniki w innych częściach świata, ale zaletami krajowego rozwiązania jest szybszy i bardziej czuły mechanizm rozpoznawania ruchu oka oraz bezpłatny dostęp do rozwiązania
Odpowiedź na określoną potrzebę społeczną	odpowiada na potrzebę komunikowania się z osobami pozbawionymi funkcji ruchowych i mowy; aplikacja powstała w wyniku inspiracji autorki rozwiązania filmem <i>Motyl i skafander</i> , tj. historii całkowicie sparaliżowanego człowieka, który „mrugając” podyktował książkę, będącą podstawą ekranizacji (siedząca obok kobieta recytowała alfabet, a autor książki mrugał, gdy padała właściwa litera)
Poziom zaspokojenia potrzeby społecznej.	zapewnia komunikację z osobami niepełnosprawnymi, pozbawionymi funkcji ruchowych i wymowy; aplikacja jest dostępna na kilku stronach organizacji zajmujących się grupami niepełnosprawnych (została pobrana kilka tysięcy razy); cechą wyróżniającą ten przypadek spośród opisywanych w artykule jest jego otwartość technologiczna (rozwiązanie jest udostępniane na warunkach licencji <i>open source</i>) i bezpłatny dostęp do niego
Międzysektorowość.	rozwiązanie opiera się głównie na technologii informatycznej, było szeroko konsultowane ze środowiskiem medycznym, terapeutycznym

Kategoria	Opis kategorii
Otwartość i kreowanie nowych stosunków międzyludzkich.	wprowadzone na rynek stało się podstawą dalszych prac nad rozwiązaniami usprawniającymi komunikację osób niepełnosprawnych z otoczeniem; w trakcie prac nad projektem prowadzono konsultacje z bezpośrednimi odbiorcami aplikacji, zatem można uznać, że powstała ona w układzie „z nimi”

Źródło: Jak tabeli 14.1.

Przedstawiona w tabeli 14.5 innowacja (**system odzyskiwania rtęci ze spalin**) jest *stricte* techniczno-technologiczna. Również uzasadnienie podjęcia prac nad opracowaniem tego rozwiązania innowacyjnego jest podyktowane wyłącznie korzyściami ekonomicznymi i komercyjnymi. Docelowo, dzięki zastosowaniu na kominach elektrowni filtrów wykorzystujących opracowane rozwiązanie, producenci energii unikną dopłat środowiskowych, nad których wprowadzeniem dyskutują obecnie decydenci w Parlamencie Europejskim i w komisjach ds. ochrony środowiska naturalnego.

Tabela 14.5. System odzyskiwania rtęci ze spalin

Kategoria	Opis kategorii
Branża działania Forma własności	energetyka uczelnia publiczna i prywatny przedsiębiorca
Rodzaj opracowywanej lub wdrożonej innowacji w ocenie twórców	innowacja technologiczna: na podstawie posiadanego patentu umożliwiającego skutecznie zatrzymywanie związków rtęci i odzyskiwanie go ze spalin jest opracowywany system eliminowania rtęci ze spalin w elektrowniach zasilanych węglem
Ocena cech innowacji społecznej	
Innowacyjność rozwiązania	rozwiązanie ma charakter pionierski; choć na świecie istnieją podobne rozwiązania, ale ich wdrożenie i stosowanie w przemyśle jest znacznie droższe od polskiego; rozwiązanie jest testowane na instalacjach największego polskiego producenta energii elektrycznej
Odpowiedź na określoną potrzebę społeczną	w odróżnieniu od innych opisanych w artykule przypadków, to innowacyjne rozwiązanie będzie służyć poprawie środowiska naturalnego, zatem będzie odpowiadać na szeroko zgłaszaną potrzebę podejmowania wszelkich działań zmierzających do ograniczenia emisji i imisji szkodliwych substancji do atmosfery
Poziom zaspokojenia potrzeby społecznej	na chwilę obecną trudno jest ocenić, czy innowacja zaspokoi zgłoszone potrzeby; trwające obecnie testy wskazują na bardzo wysoką wydajność instalacji, zatem również na jej wysoką skuteczność w zakresie odzyskiwania rtęci
Międzysektorowość	w realizację innowacyjnego projektu są zaangażowani przedstawiciele przemysłu energetycznego oraz naukowcy i praktycy z dziedzin chemii, mechaniki (inżynierii materiałowej), a także specjaliści zajmujący się strumieniami przepływów
Otwartość i kreowanie nowych stosunków międzyludzkich	innowacyjne rozwiązanie powstało dzięki połączeniu dwóch obszarów nauki, tj. chemii i mechaniki (inżynierii materiałowej); opracowanie wynalazku otworzyło możliwości pracy nad innymi rozwiązaniami; otwartość do rozwiązania będzie jednak regulowana warunkami licencyjnymi

Źródło: Jak tabeli 14.1.

Pomimo komercyjnego uzasadnienia opisanej innowacji, jej efektem będzie znaczące rozwiązanie środowiskowe, które przełoży się zarówno na trwałą zmianę warunków środowiskowych, jak i na poprawę warunków życia. Zatem uznanie tej innowacji wyłącznie jako innowacji techniczno-technologicznej lub przypisanie jej cech wyłącznie innowacji społecznej byłoby nadużyciem.

Zakończenie

Pojęcie innowacji występuje w różnych modelach i projektach techniczno-technologicznych, które mają wspólne cechy: otwartość i współpraca, ryzyko i niepewność procesów, ich innowacyjność oraz koszty. Zmiany gospodarcze wymuszają zmianę sposobu myślenia o innowacjach i odejście od ich wyłącznie techniczno-technologicznego charakteru. W rozdziale skupiono się na koncepcji innowacji społecznych, które stają się coraz bardziej popularnym narzędziem rozwiązywania problemów społecznych dzięki zastosowaniu najnowocześniejszych osiągnięć techniczno-technologicznych. Różnica w obu podejściach do innowacji polega głównie na tym, że w przypadku innowacji społecznych na pierwszym planie są stawiane interesy społeczne, zatem efektem innowacji społecznych są rozwiązania społecznie odpowiedzialne, które mogą, a nawet powinny przynosić korzyści ekonomiczne ich twórcom, ale służą przede wszystkim szerokiej społeczności. W przypadku innowacji techniczno-technologicznych celem jest opracowywanie innowacyjnych rozwiązań generujących głównie korzyści ekonomiczne dla wąskiej grupy beneficjentów, z reguły funkcjonujących w najbliższym otoczeniu wdrażanego rozwiązania.

Przedstawione w rozdziale przypadki innowacji techniczno-technologicznych w różnym stopniu miały cechy innowacji społecznych. O ich potencjale społecznym decydował przede wszystkim końcowy efekt wprowadzonego rozwiązania – fakt rozwiązania potrzeb, które zgłaszały określone grupy społeczne (najczęściej ze środowisk osób niepełnosprawnych). Wszystkie projekty w opinii twórców rozwiązań w dokumentacji projektowej oraz dostępnych materiałach promocyjnych i prasowych były traktowane jako innowacje techniczno-technologiczne.

Jak wynika z analizy przedstawionych w niniejszym rozdziale przypadków, problem zdefiniowania istoty innowacji społecznej jest niezwykle głęboki. Struktura procesów innowacyjnych, zwłaszcza w warstwie przedsięwzięć prospołecznych, jest wielowarstwowa, zatem ujęcie pojęcia innowacji społecznej w jednej definicji wydaje się niemożliwe i nie jest zasadne.

Bibliografia

- <http://www.andywilliamson.com/index.php/five-characteristics-authentic-social-innovation/>, 8.11.2013.
- Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Jędrych E., *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.
- Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Raport o osobach niepełnosprawnych w Polsce*, Warszawa 2011.
- Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979.
- Wojciechowski A., *Teoria innowacji*, WMARR, Olsztyn 2011.
- Żukowska J., Pindelski M., *Rola innowacji w zarządzaniu organizacjami – studium przypadku*, w: *Nowoczesność przemysłu i usług. Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, red J. Pyka, TNOiK, Katowice 2010.

Aldona Glińska-Neweś
Rafał Haffer

Rozdział 15

Pozytywne zarządzanie jako nowa perspektywa organizacji

Wstęp

Rozwój nauk o zarządzaniu to pokonywanie kolejnych granic, którymi są przyjmowane przez badaczy założenia, stosowane perspektywy, a czasem rodzaj instytucji stanowiący przedmiot badań i aplikacji kreowanych rozwiązań. W niniejszym rozdziale przedstawiono koncepcję, która przełamuje kolejną, symboliczną granicę. Teoria pozytywnego zarządzania, będąca przedmiotem badań prowadzonych przez zespół, do którego należą autorzy tego artykułu, to teoria zajmująca się „pozytywnymi dewiacjami” w organizacji. Tym samym przekracza ona granicę dotychczasowych koncepcji zarządzania, które uwagę badaczy skupiały głównie na tym, co stanowi w organizacjach normę (standard, a więc przeciętność) i na tym, co utrudnia osiągnięcie tej normy. Teoria pozytywnego zarządzania wiąże się z koncentracją na tym, co stanowi o ponadprzeciętności, rozkwicie i wyjątkowości organizacji, dostarczając w ten sposób nowej perspektywy do analizy jej funkcjonowania. Tak jak psychologowie pozytywni przekroczyli granicę, jaką było analizowanie chorób i deficytów psychicznych, i zaczęli się zajmować źródłami szczęścia ludzkiego, tak pozytywne zarządzanie kieruje uwagę badaczy na mocne strony organizacji, pozytywne emocje i doświadczenia pracowników, generatywne procesy zachodzące w organizacji. Problemy te były także i wcześniej przedmiotem zainteresowania nauk o zarządzaniu, ale dopiero nurt teorii pozytywnego zarządzania przyniósł całkowitą koncentrację badaczy i praktyków zarządzania na „pozytywnych odchyleniach od normy” w funkcjonowaniu organizacji.

Zespół, do którego należą autorzy artykułu, zrealizował już dwa projekty badawcze mieszczące się w nurcie teorii pozytywnego zarządzania¹. Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie podstawowych założeń tej teorii oraz najistotniejszych rezultatów realizacji wspomnianych projektów.

15.1. Geneza teorii pozytywnego zarządzania

Słuchając anegdot z życia organizacyjnego, zwykle chętniej nadstawiamy ucha na opowieści o konfliktach, malwersacjach, mobbingu lub innych negatywnych zdarzeniach. Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że „negatywy” zwykle bardziej przyciągają ludzką uwagę². Negatywne informacje „sprzedają się” szybciej niż pozytywne, negatywne wydarzenia powodują szybszą reakcję niż pozytywne, negatywne ludzkie cechy szybciej zapadają w pamięć niż cechy pozytywne. W komunikacji interpersonalnej ludzie poświęcają więcej czasu na tłumaczenie się z popełnionych błędów lub osiągnięcia złych wyników, niż opowiadając o tym, co im się udało lub przydarzyło pozytywnego.

Z drugiej strony jednak, oprócz okazywania większego zainteresowania wydarzeniami negatywnymi (zazwyczaj takimi, które przytrafiły się innym), naturalną skłonnością każdej istoty żywej jest kierowanie się ku temu, co dobre. Ten swoisty heliotropizm, który w przypadku roślin oznacza kierowanie się ku światłu, w przypadku ludzi oznacza kierowanie się ku temu, co daje pozytywną energię i życie, przy jednoczesnej ucieczce od ciemności, negatywnej energii i tego, co życie odbiera. Wśród takich „heliotropicznych” przejawów zachowań ludzi można wymienić: wykazywanie się większą dokładnością i szybkością w przetwarzaniu, zapamiętywaniu i odtwarzaniu pozytywnych informacji, nawet jeśli ich kontekst dotyczy zjawisk negatywnych; częstsze myślenie o rzeczach pozytywnych niż negatywnych; ocenianie większości zdarzeń w życiu jako zdarzeń o znaczeniu pozytywnym; postrzeganie przyszłości jako bardziej pozytywnej niż przeszłość i teraźniejszość; częstsze operowanie słowami o znaczeniu pozytywnym niż negatywnym³. Jednym ze szczególnie istotnych aspektów w życiu każdego człowieka są pozytywne relacje interpersonalne. Jak pokazują badania, ludzie pozostający w pozytywnych relacjach z innymi: żyją dłużej (średnio

¹ *Pozytywny potencjał organizacji jako kluczowy czynnik rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Uwarunkowania i sposoby pobudzania oraz wykorzystywania pozytywnego potencjału organizacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce*, MNiSW Nr N N115 280034; *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce* (sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-NCN, 2011/01/B/HS4/00835).

² K.S. Cameron, *Paradox in Positive Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2008, no. 44, s. 7–14.

³ *Ibidem*.

o 11 lat); dwa razy szybciej dochodzą do zdrowia po operacjach chirurgicznych; mają większą odporność na ból, chłód, wirusy, depresję; są w stanie pracować ciężiej i osiągają lepsze wyniki w pracy; więcej zarabiają (średnio o 30%); podejmują decyzje o wyższej jakości; są bardziej kreatywni i elastyczni w myśleniu⁴.

Analiza pozytywnych zjawisk i stanów organizacyjnych była zawsze obecna w naukach o zarządzaniu, niemniej jednak nie stanowiła nigdy ich zasadniczego nurtu. W dominującym, głównym nurcie badań znajdowało się przede wszystkim poszukiwanie recept na rozwój organizacji, jej zyskowność czy osiągnięcie przez nią przewagi konkurencyjnej, skoncentrowanych na rozwiązywaniu problemów i pokonywaniu negatywnych odchyień od normy (np. przyczyn niskiej zyskowności, usterkowości produktów, niskiej satysfakcji pracowników). Tymczasem od ponad dekady rozwija się alternatywny nurt badań w naukach o zarządzaniu, reprezentowany przede wszystkim przez koncepcję *Positive Organizational Scholarship* (POS), która jak soczewka skupia analizy rozmaitych pozytywnych zjawisk i procesów w organizacji, budujących niezwykłą, ponadprzeciętną efektywność indywidualną i organizacyjną⁵. Uwaga badaczy związanych z tym nurtem jest skoncentrowana na „pozytywnych dewiacjach”, zatem na rozkwicie organizacji i jej ponadprzeciętności miast na niskiej zyskowności i jej przyczynach, na doskonałości zamiast na usterkach, na szczęściu i rozkwicie pracowników zamiast na ich deficytach. Istotą tego nurtu jest traktowanie rozwijania mocnych stron organizacji jako skuteczniejszego sposobu na jej rozwój niż niwelowanie deficytów.

Positive Organizational Scholarship jest zbiorem teorii odnoszących się w głównej mierze do zachowań pracowników. Bardzo silny jest w jego ramach nurt badań nad pozytywnymi relacjami⁶, rozwojem osobistym i dobrostanem pracowników⁷, pozytywnym przywództwem⁸, praktykami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, sprzyjającymi pozytywnym zjawiskom organizacyjnym⁹. W każdym przypadku badacze tych problemów wykazują istotny ich związek z osiąganiem przez organizację ponadprzeciętnych wyników. Analiza dokonań nurtu POS zainspirowała zespół,

⁴ E. Diener, R. Biswas-Diener, *The Science of Optimal Happiness*, Blackwell Publishing, Boston 2008.

⁵ Zob. *Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, eds K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003; *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, eds K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford University Press, New York 2012.

⁶ *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, eds J.E. Dutton, B.R. Ragins, Lawrence Erlbaum, New York 2007.

⁷ J.E. Bono, S.E. Davies, R.L. Rasch, *Positive Traits: Some Traits Associated with Flourishing at Work*, w: *The Oxford Handbook...*, op.cit., s. 125–137.

⁸ K.S. Cameron, *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Koehler, San Francisco 2008.

⁹ D.T. Hall, M. Las Heras, *Personal Growth Through Career Work*, w: *The Oxford Handbook...*, op.cit., s. 507–518.

do którego należą autorzy tego rozdziału, do sformułowania koncepcji Pozytywnego Potencjału Organizacji. Kolejny paragraf zostanie poświęcony prezentacji jej istoty oraz rezultatów projektów badawczych zrealizowanych na ten temat. Uzyskane w badaniach wyniki stanowią zarówno potwierdzenie słuszności założeń teorii pozytywnego zarządzania, jak i wkład w jej rozwój.

15.2. Pozytywny Potencjał Organizacji w świetle badań empirycznych

Pozytywny Potencjał Organizacji (PPO) to takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów organizacji, które pobudzając pozytywną kulturę i pozytywny klimat organizacji, sprzyjają pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników¹⁰. W dwóch odrębnych projektach badawczych zrealizowanych przez zespół w latach 2010 i 2013 nie tylko zamierzano wykazać pozytywny wpływ, jaki ma na rozwój i w konsekwencji na wyniki działalności przedsiębiorstw umacnianie PPO, lecz także próbowano uchwycić wewnątrzorganizacyjne zależności zachodzące w obrębie Pozytywnego Potencjału Organizacji. W tym celu analizie poddano dwa modele opisujące te zależności (rysunki 15.1 i 15.2). Model 2010, nazwany modelem wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO, powstał na podstawie danych pochodzących ze 104 przedsiębiorstw. Do stworzenia modelu 2013, nazwanego modelem wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO, wykorzystano dane z 73 przedsiębiorstw. W obu projektach badawczych kwestionariusze ankiet skierowano do najbardziej aktywnych przedsiębiorstw działających w Polsce. W badaniach ankietowych przedstawiciele kadry menedżerskiej zostali poproszeni o ocenę (w skali 0–100%) osiągnięć przedsiębiorstw, którymi zarządzają, uzyskiwanych w obrębie wskazanych poniżej elementów analizowanych modeli.

Na pierwszy z modeli (model 2010) składają się: zmienna zasobowa pozytywny potencjał organizacji (PPO), zmienne kulturowe: pozytywna kultura organizacyjna (PKuO) i pozytywny klimat organizacyjny (PKlO), zmienna behawioralna: prorozwojowe zachowania pracownicze (PZP) oraz zmienne wynikowe: rozwój przedsiębiorstwa (RP) i wyniki działalności przedsiębiorstwa (WDP)¹¹. Zgodnie z tym modelem, PPO należy traktować jako naturalną i nieodłączną właściwość każdej organizacji. Oznacza to, że każda organizacja ma zdolność generowania pozytywnej kultury organizacyjnej, pozytywnego klimatu oraz pozytywnych zachowań pracow-

¹⁰ A. Glińska-Neweś, *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 46.

¹¹ R. Haffer, *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, w: *Pozytywny potencjał organizacji...*, op.cit., s. 159–162.

ników, aczkolwiek zdolność ta jest potencjalna i musi być odpowiednio stymulowana poprzez kształtowanie zasobów organizacyjnych, w tym rozwój kultury i klimatu organizacyjnego, które, będąc zasobami pełniącymi wyjątkową rolę w kształtowaniu zachowań pracowniczych, zostały niejako wydzielone z systemu pozostałych zasobów organizacyjnych (zawartych w PPO).

Wyniki badań zrealizowanych w 2010 r. pozwoliły na wyodrębnienie tych obszarów Pozytywnego Potencjału Organizacji, które uznano za kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstw. W związku z tym w modelu 2013 znalazły się następujące zmienne zasobowe: nadzór korporacyjny (NK), przywództwo (P), menedżerowie średniego szczebla (MSS), zarządzanie talentami (ZT), relacje interpersonalne (RI), zaufanie do współpracowników, przełożonych, podwładnych, zarządu (Z) i język (treść i forma) komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (JKW), a także zmienne wynikowe: postawy obywatelskie (PO) i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (SOP) oraz rozwój przedsiębiorstwa (RP) i wyniki działalności przedsiębiorstwa (WDP). Zmienne zasobowe (NK, P, MSS, ZT, RI, Z, JKW) zostały zdefiniowane w sposób eksponujący ich cechy pozytywne (np. w przypadku menedżerów średniego szczebla wyróżniono kompetencje w zakresie budowania pozytywnych relacji w kierowanych zespołach)¹². Zmienne te odnoszą się do siedmiu sprawczych (aktywnych) kluczowych obszarów POP, natomiast zmienne wynikowe – do dwóch wynikowych (pasywnych) kluczowych obszarów POP (PO i SOP) oraz do rozwoju przedsiębiorstwa (RP) i wyników jego działalności (WDP).

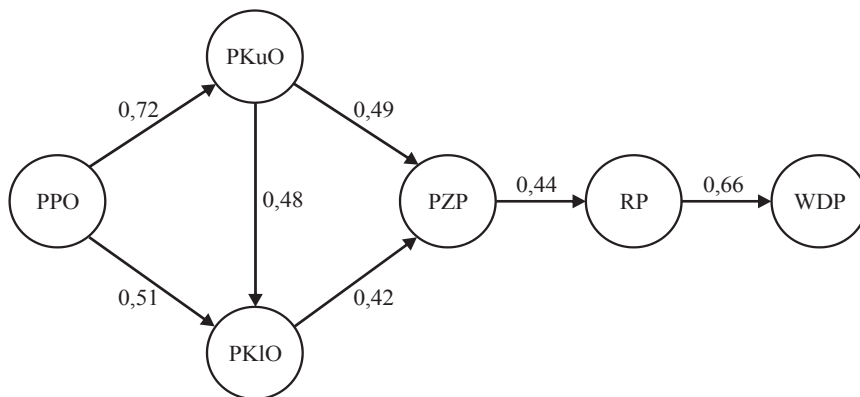
W przypadku obu modeli zastosowano modelowanie ścieżkowe cząstkową metodą najmniejszych kwadratów (PLSPM). Estymację modeli przeprowadzono z wykorzystaniem oprogramowania SmartPLS¹³. Wyniki estymacji zaprezentowano na rysunkach 15.1 i 15.2. Uzyskane współczynniki ścieżkowe mogą być interpretowane jako standaryzowane współczynniki regresji liniowej (β)¹⁴. Reprezentują one szacunkową zmianę zmiennej endogenicznej (objaśnianej) powstałą w wyniku jednostkowej zmiany zmiennej egzogenicznej (objaśniającej).

Na rysunku 15.1 przedstawiono wyniki estymacji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO. Współczynniki ścieżkowe pozwalają na ocenę wpływu zmiennych objaśniających na zmienne objaśniane, reprezentowane na rysunku okręgami, w których kierunku są zwrócone groty strzałek. Im ich wartość jest większa, tym wpływ jest istotniejszy.

¹² A. Glińska-Noweś, M.J. Stankiewicz, *Key Areas of Positive Organisational Potential as Accelerators of Pro-Developmental Employee Behaviours*, w: *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organizational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 17–35.

¹³ C.M. Ringle, S. Wende, A. Will, *SmartPLS 2.0 (beta)*, University of Hamburg, Hamburg 2005, <http://www.smartpls.de>, 10.01.2014.

¹⁴ R.B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd ed., The Guilford Press, New York–London 2004.



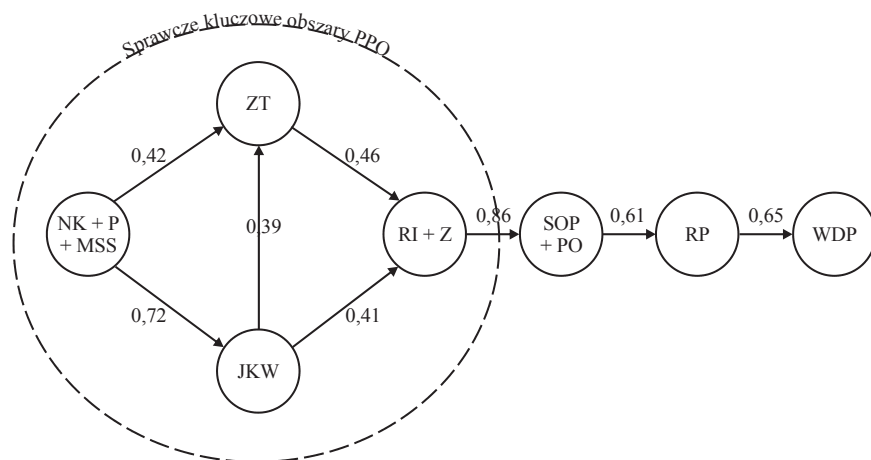
Rysunek 15.1. Wyniki estymacji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań PPO (model 2010)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: R. Haffer, *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, w: *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 169.

Z pozyskanych danych wynika, że wzrost zmiennej PPO będzie miał pozytywny wpływ zarówno na zmienną PKuO, jak i na zmienną PKIO, co oznacza, że pobudzanie pozytywnego potencjału w przedsiębiorstwach będzie skutkowało wzmocnieniem pozytywnych składników kultury organizacyjnej i klimatu organizacyjnego. Wpływ na zmienną PKuO będzie jednak znacznie większy niż na zmienną PKIO. W modelu występuje także silne powiązanie zmiennych PKuO i PKIO, z którego wynika, że nasilanie się pozytywnych cech kultury organizacyjnej będzie także prowadzić do pozytywnych zmian na gruncie klimatu organizacyjnego. Z kolei wzrost zmiennych PKuO i PKIO będzie miał pozytywny wpływ na zmienną PZP (prorozwojowe zachowania pracowników). Pozytywna zmiana zmiennej PZP przełoży się na poprawę wyników w obrębie RP (rozwój przedsiębiorstwa) oraz WDP (wyniki działalności przedsiębiorstwa).

Uzyskane wyniki projektu badawczego zrealizowanego w 2010 r. potwierdziły więc zależność, zgodnie z którą pobudzanie PPO będzie prowadzić do wzrostu „pozytywności” kultury i klimatu organizacji, w tym klimatu także pośrednio za sprawą kultury, a owe pozytywne zmiany na gruncie PKuO i PKIO będą prowadzić do intensyfikacji prorozwojowych zachowań pracowniczych, skutkującej silniejszym rozwojem przedsiębiorstw, prowadzącym do lepszych wyników ich działalności.

Na rysunku 15.2 przedstawiono wyniki estymacji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO. Model ten pozwala przewidzieć, jak zmiany w obrębie kluczowych obszarów PPO wpłyną na rozwój przedsiębiorstwa.



Rysunek 15.2. Wyniki estymacji modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO (model 2013)

Źródło: R. Haffer, *Mechanisms of Key Positive Organisational Potential Areas Impact on Organisational Development*, w: *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organizational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013, s. 298.

Z pozyskanych danych wynika, że wzrost indeksu „zarządzanie”, na który składają się zmienne NK, P i MSS, będzie miał pozytywny wpływ zarówno na zmienną ZT, jak i na zmienną JKW, co oznacza, że poprawa jakości zarządzania w przedsiębiorstwach, dzięki pozytywnym zmianom w nadzorze korporacyjnym, a także na najwyższym i średnim szczeblu zarządzania organizacją, będzie skutkować poprawą jakości komunikacji wewnątrzorganizacyjnej (JKW) i zarządzania talentami (ZT). Wpływ na zmienną JKW będzie jednak znacznie większy niż na zmienną ZT. W analizowanym modelu występuje także silne powiązanie zmiennych JKW i ZT, z którego wynika, że nasilenie się pozytywnych cech komunikacji wewnątrzorganizacyjnej będzie także prowadzić do pozytywnych zmian na gruncie zarządzania talentami. Z kolei wzrost zmiennych JKW i ZT będzie miał pozytywny wpływ na indeks „kapitał społeczny”, na który składają się zmienne RI (relacje interpersonalne) i Z (zaufanie).

Okazuje się więc, że zarówno nadzór korporacyjny, jak i menedżerowie najwyższego i średniego szczebla mają ogromny wpływ na kształtowanie się kapitału społecznego w organizacji, rozumianego jako wysoki poziom zaufania oraz dobre relacje interpersonalne. Wpływ ten realizuje się przede wszystkim za sprawą otwartej, przejrzystej i skutecznej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej oraz w drugiej kolejności za sprawą szczególnego aspektu funkcji personalnej, jakim jest skuteczne zarządzanie talentami. Kapitał społeczny będzie się w organizacji umacniać, jeśli ludzie będą się czuli stroną w interakcji z kierownictwem, będą informowani na bieżąco o tym, co dzieje się w organizacji, zwłaszcza o sprawach, które mają znaczenie z perspektywy jakości wykonywanej przez nich pracy, oraz ich osiągnięcia będą

dostrzegane i doceniane także za sprawą wyznaczania im ambitnych i adekwatnych do ich umiejętności zadań.

Kontynuując analizę modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO, należy zauważyć, że wzrost indeksu „kapitał społeczny” będzie miał silny pozytywny wpływ na wynikowe obszary PPO, a więc zmienne PO i SOP, a także, za ich sprawą, na zmienne RP i WDP. Oznacza to, że umocnienie się kapitału społecznego w przedsiębiorstwie, związane z ukonstytuowaniem się w kulturze organizacyjnej takich wartości, jak szacunek do współpracowników i innych interesariuszy oraz zaufanie, skutkuje nasileniem się postaw obywatelskich wśród pracowników i wzrostem społecznej odpowiedzialności organizacji. Okazuje się więc, że inicjowane przez kierownictwo organizacji pozytywne zmiany kulturowe prowadzące do umocnienia się kapitału społecznego w przedsiębiorstwie są warunkiem koniecznym, który musi być spełniony, aby również wynikowe obszary PPO, a więc PO i SOP, mogły się umacniać. W ich konsekwencji będą się upowszechniać w organizacji takie postawy obywatelskie, jak: wzajemne pomaganie sobie pracowników w rozwiązywaniu istotnych problemów związanych z pracą, tolerowanie drobnych, przejściowych niedogodności w pracy, wzajemne niestwarzanie sobie problemów, zainteresowanie pracowników życiem przedsiębiorstwa i branie w nim odpowiedzialnego udziału. Z kolei społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa będzie się m.in. przejawiać w realizacji polityki personalnej opartej na wynikach prowadzonych badań pracowniczych (np. monitorujących poziom satysfakcji pracowników), stosowaniu uczciwych i przejrzystych zasad w stosunku do pracowników i pozostałych interesariuszy, opracowywaniu i wdrażaniu procedur mających na celu przeciwdziałanie potencjalnym problemom w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy wykraczających poza obligatoryjne przepisy prawa czy też w inwestowaniu w rozwój lokalnej społeczności.

Podsumowując, należy stwierdzić, że z analizy zależności w modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań kluczowych obszarów PPO, opisanych współczynnikami ścieżkowymi, wynika, że nadawanie pozytywnych cech sprawczym kluczowym obszarom PPO (NK, P, MSS, JKW, ZT, Z, RI) będzie prowadzić do pozytywnych zmian w obrębie wynikowych kluczowych obszarów PPO (PO, SOP) oraz do rozwoju przedsiębiorstw i poprawy wyników ich działalności.

Zakończenie

Pozytywne stany i zjawiska są nie tylko źródłem indywidualnego szczęścia człowieka; ich pobudzenie jest także drogą do rozkwitu organizacji. Opisane w rozdziale wyniki badań empirycznych potwierdzają istnienie silnego związku między natężeniem występowania w organizacji pozytywnych cech jej kluczowych zasobów

a rozwojem i poprawą wyników działalności. Opisane zależności pozostają w zgodzie z osiągnięciami innych badaczy skupionych wokół *Positive Organizational Scholarship*. Wśród poczynionych przez nich ustaleń można wymienić chociażby wpływ pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników na efektywne zarządzanie wiedzą¹⁵ i wyższe wyniki pracy¹⁶ lub znaczenie pozytywnego przywództwa dla motywacji i zaangażowania pracowników¹⁷. Jednocześnie nowa perspektywa, jaką jest pozytywna teoria zarządzania, stwarza pole dla dalszych, pogłębionych analiz dotyczących charakteru i uwarunkowań związku pozytywnych zjawisk z sukcesem organizacji. Tym samym, za sprawą pojawiania się tej nowej perspektywy, kolejny raz zostały rozszerzone granice nauk zarządzania.

Bibliografia

- Cameron K.S., *Paradox in Positive Organizational Change*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2008, no. 44.
- Cameron K.S., *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*, Berrett-Kohler, San Francisco 2008.
- Diener E., Biswas-Diener R., *The Science of Optimal Happiness*, Blackwell Publishing, Boston 2008.
- Donaldson-Feilder E., Lewis R., Yarker J., *Preventing Stress in Organizations: How to Develop Positive Managers*, Wiley-Blackwell, Oxford 2011.
- Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, eds J.E. Dutton, B.R. Ragins, Lawrence Erlbaum, New York 2007.
- Glińska-Neweś A., *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Glińska-Neweś A., Stankiewicz M.J., *Key Areas of Positive Organisational Potential as Accelerators of Pro-Developmental Employee Behaviours*, w: *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organizational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.

¹⁵ M.N. Davidson, E.H. James, *The Engines of Positive Relationships across Difference: Conflict and Learning*, w: *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*, eds J.E. Dutton, B.R. Ragins, Lawrence Erlbaum, New York 2007, s. 137–158.

¹⁶ J.R.B. Halbesleben, *Positive Coworker Exchanges*, w: *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-Being*, eds L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen, Routledge, New York 2012, s. 107–130.

¹⁷ E. Donaldson-Feilder, R. Lewis, J. Yarker, *Preventing Stress in Organizations: How to Develop Positive Managers*, Wiley-Blackwell, Oxford 2011.

- Haffer R., *Mechanisms of Key Positive Organisational Potential Areas Impact on Organisational Development*, w: *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organizational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Haffer R., *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, w: *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Halbesleben J.R.B., *Positive Coworker Exchanges*, w: *Personal Relationships. The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-Being*, eds L. Turner de Tormes Eby, T.D. Allen, Routledge, New York 2012.
- Kline R.B., *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, 2nd ed., The Guilford Press, New York–London 2004.
- Positive Organizational Scholarship. Foundation of a New Discipline*, eds K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.
- Ringle C.M., Wende S., Will A., *SmartPLS 2.0 (beta)*, University of Hamburg, Hamburg 2005, <http://www.smartpls.de>, 10.01.2014.
- The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, eds K.S. Cameron, G.M. Spreitzer, Oxford University Press, New York 2012.

Robert Karaszewski
Andrzej Lis

Rozdział 16

Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji

Wstęp

Koncepcja pozytywnego potencjału organizacji (PPO) łączy idee pozytywnej teorii organizacji (*Positive Organisational Scholarship*) i założenia szkoły zasobowej zarządzania strategicznego (*Resource Based View*). Pojęciem pozytywnego potencjału określa się stany, poziomy i konfiguracje zasobów (materialnych i niematerialnych), które pobudzając pozytywny klimat organizacyjny i pozytywną kulturę organizacyjną, sprzyjają pozytywnym, prorozwojowym zachowaniom pracowników¹, w efekcie przyczyniając się do rozwoju organizacji i poprawy uzyskiwanych przez nią wyników.

Celem rozdziału jest identyfikacja wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań pozytywnego potencjału organizacji i ocena ich wpływu na rozwój kluczowych obszarów PPO². Do realizacji celu badawczego wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu pt. *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*³. Procedura badawcza została zrealizowana na dwóch etapach. Na etapie pierwszym, zespół badawczy Katedry Podstawowych Problemów Zarządzania WNEiZ UMK w Toruniu, którego członkami byli autorzy niniejszego rozdziału, zidentyfikował – na podstawie studiów

¹ A. Glińska-Noweś, *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 46.

² W badaniu uwzględniono dziewięć kluczowych obszarów PPO (w nawisach podano odpowiadające im oznaczenia stosowane w tabelach): nadzór korporacyjny (CG), przywództwo (L), menedżerowie średniego szczebla (MM), zarządzanie talentami (TM), relacje interpersonalne (IR), zaufanie (T), język komunikacji wewnętrznej (LIC), postawy obywatelskie pracowników (OCB) i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSR).

³ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00835.

literaturowych – 89 wewnątrzorganizacyjnych czynników determinujących kluczowe obszary pozytywnego potencjału organizacji i zgrupował je w 10 kategoriach. Na etapie drugim, wpływ zidentyfikowanych czynników na rozwój kluczowych obszarów PPO został oceniony⁴ przez ekspertów uczestniczących w badaniu metodą delficką⁵. W badaniu tym wzięło udział 13 ekspertów, a w tym 5 wybitnych badaczy⁶ z zakresu nauk o zarządzaniu oraz 8 praktyków⁷ zarządzania reprezentujących przedsiębiorstwa wyróżniające się w swoich branżach. Osobiście wyraziło swoje sądy podczas stacjonarnej sesji delfickiej, która została przeprowadzona w Toruniu we wrześniu 2012 r., 10 ekspertów, 3 pozostałych przesłało opinie pocztą.

Problematyka wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań rozwoju pozytywnego potencjału organizacji była już analizowana w monografii opracowanej przez zespół badawczy, którego członkami byli autorzy artykułu⁸. Analiza ta była jednak, po pierwsze, prowadzona z perspektywy pojedynczych obszarów PPO, a po drugie, opierała się przede wszystkim na wynikach badań ankietowych zrealizowanych w przedsiębiorstwach działających w Polsce. Dlatego też zdecydowano o uzupełnieniu tych rozważań o analizę uwzględniającą perspektywę kompleksowego zarządzania całością pozytywnego potencjału organizacji, opartą na ocenach ekspertów wyrażonych w badaniu metodą delficką. Struktura niniejszego rozdziału odzwierciedla przyjętą na potrzeby badania klasyfikację wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań pozytywnego potencjału organizacji w 10 kategoriach: zasoby materialne, strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna, komunikacja wewnętrzna, skłonność do innowacji, kontrola, zarządzanie zasobami ludzkimi, władza i demokratyzacja zarządzania, integracja i identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem oraz przywództwo.

16.1. Zasoby materialne

Wśród czynników dotyczących zasobów materialnych wiodące znaczenie dla rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji ma dobra kondycja

⁴ Eksperti posługiwali się 6-stopniową skalą (0–5), gdzie: 0 – brak wpływu, 1 – wpływ bardzo mały, 2 – wpływ mały, 3 – wpływ średni, 4 – wpływ duży, 5 – wpływ bardzo duży.

⁵ Więcej na temat procedury badania metodą delficką zob. M.J. Stankiewicz, *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego*, UMK, Toruń 1998, s. 171–184.

⁶ Byli to: prof. dr hab. M. Czerska z Uniwersytetu Gdańskiego, prof. dr hab. J. Jeżak z Uniwersytetu Łódzkiego, prof. dr hab. M. Romanowska ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, prof. dr hab. Cz. Sikorski z Uniwersytetu Łódzkiego i prof. dr hab. J. Strużyna z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

⁷ Praktycy: mgr E. Cabańska, Dyrektor HR w Unilever Poland S.A., mgr J. Dymowski, Prezes Abadon Consulting, autor pierwszego w Polsce raportu w standardzie GRI (*Global Reporting Initiative*), mgr W. Grabowski, MBA, Prezes Hydro-Vacuum S.A., mgr A. Krężel, Prezes Rady Nadzorczej Impexmetal S.A., mgr inż. J. Józefowicz, Prezes TZMO S.A., dr T. Modzelewski, Prezes Zelman Trading Sp. z o.o., dr B. Wyżnikiewicz, Wiceprezes Zarządu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową i mgr A. Zieliński, Dyrektor Departamentu Centralnego Polityki Personalnej NEUCA S.A.

⁸ *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.

finansowa przedsiębiorstwa, która umożliwi zatrudnianie najlepszych pracowników. Uwarunkowania te są szczególnie istotne dla kształtowania pozytywnego przywództwa, zarówno wśród naczelnego kierownictwa jak i w grupie menedżerów średniego szczebla, oraz dla wdrażania procedur zarządzania talentami. Na uwagę zasługują również: wyodrębnienie budżetu na szkolenia (ważne z punktu widzenia menedżerów średniego szczebla i zarządzania talentami) oraz alokacja środków finansowych na cele społeczne (z perspektywy CSR). Pozostałe ze zidentyfikowanych czynników, w ocenie ekspertów, mają ograniczony wpływ na rozwój kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji. W ujęciu całościowym zasoby materialne, spośród kluczowych obszarów PPO, najsilniej determinują zarządzanie talentami (TM) oraz postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM). Szczegółowe oceny ekspertów zestawiono w tabeli 16.1.

Tabela 16.1. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące zasobów materialnych

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	Przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej kondycji finansowej	3,38	4,13	3,63	4,13	3,50	3,75	1,50	2,88	3,00
2	Przedsiębiorstwo ma warunki finansowe na zatrudnianie najlepszych pracowników	2,50	4,44	4,44	5,00	2,88	2,63	1,25	1,88	2,50
3	W budżecie przedsiębiorstwa wyodrębniono środki na realizację celów społecznych	1,00	1,89	1,56	2,00	2,33	1,88	0,88	2,67	4,67
4	W przedsiębiorstwie istnieje łatwy dostęp do zbiorów wiedzy (bibliotek) i informacji (intranet, Internet)	2,00	2,33	3,44	3,67	2,44	2,33	3,44	1,78	2,33
5	Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie spełniają wymogi ergonomii	0,78	1,33	2,11	1,78	2,78	2,78	1,00	1,22	2,00
6	Stanowiska pracy w przedsiębiorstwie są atrakcyjnie wyposażone	0,89	2,11	3,11	3,11	2,67	2,00	0,89	1,56	2,00
7	Przedsiębiorstwo posiada atrakcyjną infrastrukturę socjalno-bytową (np. bary, miejsca rekreacji)	0,33	1,56	2,56	2,22	3,56	1,89	1,33	2,44	2,25
8	Przedsiębiorstwo posiada infrastrukturę umożliwiającą minimalizację negatywnego wpływu na środowisko	1,56	1,22	1,89	1,44	1,33	1,33	1,00	2,33	3,88
9	Przedsiębiorstwo posiada technologie umożliwiające przeciwdziałanie problemom w dziedzinie BHP wykraczające poza obligatoryjne przepisy prawa	1,22	1,67	2,22	1,78	2,67	2,56	1,11	2,22	2,89
10	W budżecie przedsiębiorstwa wyodrębniono środki na szkolenia	2,38	3,00	4,25	4,63	3,00	2,50	2,00	2,13	1,75

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników sesji delfickiej.

16.2. Strategia przedsiębiorstwa

Czynniki dotyczące strategii przedsiębiorstwa wydają się tworzyć kluczową kategorię wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań rozwoju pozytywnego potencjału organizacji. Aż 5 spośród 8 analizowanych czynników uzyskało relatywnie wysokie oceny ekspertów (tabela 16.2). Należą do nich: uwzględnianie w strategii interesów pracodawców i pracobiorców, stawianie ambitnych celów pracownikom, formułowanie jasnych celów strategicznych i umiejętne ich komunikowanie, transparentne informowanie o wdrażaniu strategii i jej efektach oraz ukierunkowanie na internacjonalizację działalności przedsiębiorstwa. Obszarami PPO najsilniej determinowanymi przez strategię przedsiębiorstwa są: przywództwo (L), postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM), nadzór korporacyjny (CG) i zaufanie (T).

Tabela 16.2. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące strategii przedsiębiorstwa

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	Strategia przedsiębiorstwa jest wypadkową interesów pracodawców i pracobiorców	4,44	4,11	4,11	2,89	3,33	3,56	1,89	2,56	2,44
2	W procesie formułowania strategii przedsiębiorstwa są uwzględniane opinie pracowników	2,78	3,56	3,89	2,78	3,44	3,44	1,22	2,22	1,67
3	Cele strategiczne przedsiębiorstwa są jasno sformułowane i w pełni komunikowane pracownikom	3,44	4,22	4,11	2,67	3,11	3,56	3,33	1,89	1,78
4	W przedsiębiorstwie funkcjonuje system szczerego i możliwie pełnego informowania o przebiegu realizacji strategii i jej efektach	3,50	4,22	4,22	2,56	3,44	3,89	2,44	1,75	1,88
5	Problematyka społecznej odpowiedzialności została uwzględniona w strategii przedsiębiorstwa	2,44	2,56	2,00	1,33	1,89	2,00	1,56	2,56	4,67
6	Przedsiębiorstwo przy wyborze kontrahentów nie ogranicza się wyłącznie do kryteriów ekonomicznych	2,44	2,33	1,89	1,67	1,89	1,67	1,22	2,00	3,22
7	Przedsiębiorstwo stawia ambitne cele pracownikom	3,44	4,33	4,44	4,78	3,56	3,78	1,89	1,78	1,22
8	W strategii przewidziano silną internacjonalizację	3,75	4,75	3,75	3,88	2,75	2,63	2,38	1,38	2,25

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.3. Struktura organizacyjna

W grupie czynników dotyczących struktury organizacyjnej do najważniejszych uwarunkowań rozwoju kluczowych obszarów PPO należą: efektywne systemy i procedury komunikacji, jasno i precyzyjnie określone wymagania wobec pracowników oraz ukierunkowanie na pracę zespołową. Co ważne, struktura organizacyjna silnie oddziałuje aż na 5 spośród 9 analizowanych obszarów PPO, to jest na: postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM), przywództwo (L), relacje interpersonalne (IR), zaufanie (T) i nadzór korporacyjny (CG). Szczegółowe oceny ekspertów zostały zestawione w tabeli 16.3.

Tabela 16.3. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące struktury organizacyjnej

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	W przedsiębiorstwie istnieje optymalna formalizacja	3,89	3,78	4,78	2,78	3,44	3,00	2,56	0,89	1,11
2	Struktury organizacyjne są przejrzyste	4,11	4,00	4,56	2,56	3,67	3,11	2,44	0,78	0,67
3	Zadania, oczekiwania względem pracowników i ich odpowiedzialność są jasno i wyczerpująco określone	3,78	4,11	4,67	3,33	4,11	3,89	2,89	0,56	0,67
4	W przedsiębiorstwie istnieje sformalizowany system kreowania i koordynowania zadań w zakresie CSR	2,44	2,33	1,89	1,33	1,67	1,56	1,33	1,78	3,89
5	W przedsiębiorstwie kładzie się nacisk na pracę zespołową	2,22	3,33	4,33	3,44	4,00	3,67	2,56	2,22	1,22
6	W przedsiębiorstwie istnieje możliwość swobodnego doboru składu zespołów projektowych	1,22	2,78	4,11	3,44	3,33	3,22	1,56	1,78	0,89
7	W przedsiębiorstwie sprawnie działają systemy i procedury efektywnej pionowej i poziomej komunikacji wewnętrznej	3,89	4,00	4,00	2,67	3,89	3,89	3,67	1,22	1,00

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.4. Komunikacja wewnętrzna

Spośród uwarunkowań dotyczących komunikacji wewnętrznej najsilniejszy wpływ na rozwój pozytywnego potencjału organizacji mają umiejętności komunikacyjne menedżerów i pracowników. Należy jednak zauważyć, że w zasadzie wszystkie czynniki zidentyfikowane w tej kategorii uzyskały relatywnie wysokie oceny ekspertów. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania związane z komunikacją wewnętrzną szczególnie silnie determinowały takie obszary PPO, jak: przywództwo (L), postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM), zaufanie (T), relacje interpersonalne (IR) oraz język komunikacji wewnętrznej (LIC). Szczegółowe oceny ekspertów zestawiono w tabeli 16.4.

Tabela 16.4. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące komunikacji wewnętrznej

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	W przedsiębiorstwie jest preferowana komunikacja „twarzą w twarz”	1,78	4,11	3,78	2,89	4,00	4,11	3,67	1,67	0,56
2	Zarządzający i pracownicy mają umiejętności skutecznego komunikowania się	2,56	4,11	4,11	3,22	3,89	3,78	3,44	1,67	0,67
3	Stosowany w przedsiębiorstwie język jest zrozumiały dla wszystkich pracowników	2,11	3,67	4,00	2,33	4,00	3,78	4,38	1,67	0,78
4	W przedsiębiorstwie są komunikowane problemy wymagające rozwiązania	3,22	4,22	3,89	2,11	3,22	3,78	3,00	2,00	0,78

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.5. Skłonność do innowacji

W grupie uwarunkowań związanych z tworzeniem warunków sprzyjających innowacyjności przedsiębiorstwa nie ma wyraźnie wyróżniającego się czynnika o szczególnie silnym wpływie na wszystkie kluczowe obszary PPO. Na większą uwagę może jedynie zasługuje kultura organizacyjna zorientowana na doskonałość biznesową. Kluczowym obszarem PPO, najsilniej determinowanym przez tę kategorię uwarunkowań, jest zarządzanie talentami (TM). Stosunkowo silny wpływ

odnotowano również w odniesieniu do przywództwa (L) oraz postaw i zachowań menedżerów średniego szczebla. Szczegółowe oceny ekspertów zostały zestawione w tabeli 16.5.

Tabela 16.5. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące innowacji

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	W przedsiębiorstwie istnieje kultura organizacyjna „dążenia do doskonałości”	3,11	4,00	4,11	4,33	2,78	2,44	2,22	2,11	1,33
2	W przedsiębiorstwie formalne reguły nie ograniczają swobody twórczej	2,00	3,44	3,56	4,11	3,33	3,44	2,11	1,56	0,67
3	W przedsiębiorstwie istnieje pełna akceptacja ponoszenia uzasadnionego ryzyka	3,33	4,11	3,44	3,00	2,89	3,11	1,56	1,67	0,67
4	W przedsiębiorstwie dopuszcza się możliwość popełniania błędów w działaniach innowacyjnych	2,56	4,11	3,78	3,89	3,56	3,89	1,67	1,11	0,44
5	Przedsiębiorstwo współpracuje z ośrodkami naukowymi	2,11	3,33	3,00	4,33	1,89	1,78	1,22	1,56	1,89
6	W przedsiębiorstwie zachowania proinnowacyjne są premiowane i stawiane jako wzorzec do naśladowania	2,25	4,00	3,88	4,63	2,50	2,25	1,38	1,89	1,00

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.6. Kontrola

W ocenie ekspertów, w grupie uwarunkowań dotyczących kontroli brak jest czynników o jednoznacznie silnym wpływie na pozytywny potencjał organizacji. Ta kategoria uwarunkowań w stosunkowo istotny sposób determinuje natomiast kluczowe obszary PPO, takie jak: postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM), przywództwo (L), relacje interpersonalne (IR) i zaufanie (T). Szczegółowe oceny ekspertów przedstawiono w tabeli 16.6.

Tabela 16.6. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące kontroli

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	Celem wszelkich kontroli jest przede wszystkim pozyskanie informacji do udoskonalenia pracy	3,44	3,56	4,00	2,33	3,56	3,33	1,44	1,33	0,56
2	Przedsiębiorstwo ma standardy umożliwiające weryfikację uczciwości, sprawiedliwości i przejrzystości zasad w stosunku do wszystkich pracowników	2,75	3,25	3,88	2,75	3,88	4,00	1,25	1,25	1,88
3	Przedsiębiorstwo ma procedury umożliwiające kontrolę wszystkich podmiotów uczestniczących w łańcuchu dostaw pod kątem łamania praw człowieka	2,13	2,25	1,50	1,13	2,00	2,38	1,25	2,00	3,00
4	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia umożliwiające przeciwdziałanie korupcji we wszystkich formach	4,13	3,25	2,78	1,00	2,11	3,00	0,89	1,44	2,22
5	W przedsiębiorstwie pracownicy są przede wszystkim rozliczani z osiągniętych wyników	2,78	4,22	4,22	3,78	3,22	2,78	1,11	0,67	0,67
6	W przedsiębiorstwie, tam gdzie to możliwe, jest stosowana samokontrola	2,22	2,89	3,67	2,44	3,22	3,33	1,11	2,11	0,67

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.7. Zarządzanie zasobami ludzkimi

W grupie wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, z punktu widzenia całego pozytywnego potencjału organizacji, kluczowe wydaje się być ustalenie przejrzystych procedur kadrowych i ich konsekwentne stosowanie. W ocenie ekspertów pozostałe czynniki mają zdecydowanie mniejsze znaczenie. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest szczególnie istotne dla rozwoju pozytywnych postaw i zachowań menedżerów średniego szczebla (MM), zarządzania talentami (TM), przywództwa (L) i relacji interpersonalnych (IR). Szczegółowe oceny ekspertów zestawiono w tabeli 16.7.

Tabela 16.7. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	Procedury związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi są przejrzyste i konsekwentnie stosowane	2,67	4,22	4,22	3,78	4,22	3,89	2,22	2,33	1,44
2	Przedsiębiorstwo stawia wysokie wymagania wobec kandydatów do pracy w firmie (elitarność zatrudnienia)	2,11	3,78	4,00	4,89	3,33	2,67	1,44	1,56	0,78
3	Przedsiębiorstwo posiada narzędzia rekrutacji i selekcji pracowników o kluczowym potencjale dla rozwoju firmy	2,22	3,33	3,22	4,78	2,78	2,56	1,33	0,89	0,78
4	Stanowiska pracy są obsadzone osobami o kwalifikacjach, osobowości i zdolnościach odpowiednich do zadań	2,56	3,67	4,33	4,89	3,44	3,11	1,56	0,89	0,89
5	Dobór pracowników obejmuje dopasowanie pod względem wartości (spójność wartości organizacji z wartościami osobistymi pracowników)	1,89	3,33	3,78	2,78	4,00	3,67	1,78	1,33	1,33
6	W procesie powoływania prezesa ważnym kryterium są kompetencje społeczne i cechy osobowościowe kandydata	3,22	4,00	2,33	2,11	3,22	3,00	1,56	1,22	2,22
7	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji merytorycznych kandydatów (wynikających z wymagań stanowiska pracy)	2,33	3,56	4,44	4,44	3,00	2,67	1,44	1,00	1,44
8	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji społecznych kandydatów (prezencja, zdolność nawiązywania kontaktów, zdolność wypowiadania się, zdolność do pracy w grupie)	2,11	3,78	4,11	3,22	3,56	3,00	2,78	2,11	1,44
9	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą kompetencji emocjonalnych kandydatów (empatia, samoświadomość, samokontrola, samomotywacja)	1,89	3,22	3,78	2,78	3,56	3,00	2,44	1,33	1,00
10	Kryteria doboru na stanowiska kierownicze dotyczą efektywności osobistej kandydatów (umiejętność pracy w stresie, koncentracja)	1,89	3,44	3,89	2,56	2,89	2,44	1,78	0,89	0,89
11	Decyzje kadrowe są jasno powiązane z wynikami ocen pracowniczych	2,78	3,22	4,22	4,00	3,67	3,44	1,89	1,22	1,11
12	W przedsiębiorstwie istnieją systemy i procedury pozwalające na sprawiedliwą ocenę pracowników	2,56	3,11	4,22	3,11	3,56	3,11	2,00	1,44	0,67
13	Przedsiębiorstwo posiada rozbudowany, dostępny dla wszystkich chętnych system szkoleń, zapewniający rozwijanie kompetencji pracowników	1,78	3,22	4,11	4,33	3,11	2,44	2,00	1,33	0,89

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.8. Władza i demokratyzacja zarządzania

W grupie uwarunkowań dotyczących władzy i demokratyzacji zarządzania brak jest uwarunkowań, które bezpośrednio w istotny sposób determinowałyby rozwój wszystkich lub choćby większości kluczowych obszarów PPO. Ta grupa czynników ma jednak decydujące znaczenie z perspektywy nadzoru korporacyjnego (CG) i przywództwa (L). W ocenie ekspertów szczególnie istotnymi czynnikami w tym zakresie są: efektywnie funkcjonujący nadzór korporacyjny, struktura kapitału umożliwiająca efektywne zarządzanie, wiedza i doświadczenie członków organów nadzorczych, zaangażowanie organów nadzorczych w długofalowy rozwój spółki, cele i strategię oraz ocenę jej realizacji a także regularna ocena ekonomiczna decyzji podejmowanych przez menedżerów. Szczegółowe oceny ekspertów zostały zestawione w tabeli 16.8.

Tabela 16.8. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące władzy i demokratyzacji zarządzania

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	W przedsiębiorstwie funkcjonuje efektywny nadzór korporacyjny umożliwiający właściwe przywództwo	4,89	4,67	3,22	1,89	1,44	2,33	1,44	0,78	0,89
2	Występująca w przedsiębiorstwie struktura kapitału właścicielskiego umożliwia naczelnemu kierownictwu efektywne zarządzanie	4,56	4,22	2,11	1,33	1,67	2,22	0,89	0,78	0,67
3	W przedsiębiorstwie obowiązują przejrzyste procedury informowania interesariuszy w zakresie istotnych spraw dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym informacji na temat sytuacji finansowej, wyników, struktury właścicielskiej i sprawowanego nadzoru	4,11	4,00	2,44	1,67	2,33	2,44	1,56	1,56	2,00
4	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury zapewniające przejrzystość powiązań kapitałowych, konfliktów interesów inwestorów, akcjonariuszy, interesariuszy oraz członków organów w ramach struktur nadzoru korporacyjnego	4,44	4,00	1,89	1,67	2,00	1,89	1,00	1,11	1,78
5	W przedsiębiorstwie funkcjonują procedury zapewniające adekwatne uczestnictwo w strukturach nadzoru korporacyjnego zgodnie ze strukturą właścicielską i reprezentacją kluczowych interesariuszy oraz zapewniające uczestnictwo w radzie nadzorczej niezależnych członków rady	4,44	3,78	1,89	1,67	1,78	2,22	1,22	1,00	1,89

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
6	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury powoływania i wyboru członków organów spółki oraz przestrzegania kryteriów kwalifikacji, kompetencji i umiejętności odpowiednich do pełnionych funkcji	4,33	3,67	2,22	2,00	2,22	2,56	1,11	1,00	1,33
7	W przedsiębiorstwie obowiązują procedury w zakresie polityki wynagrodzeń dotyczące formy, struktury i poziomu wynagrodzeń członków organów nadzorujących i zarządzających	4,22	4,22	2,44	1,44	1,78	1,89	1,00	1,00	0,67
8	Członkowie organów nadzorczych mają należytą wiedzę i doświadczenie oraz są w stanie poświęcić niezbędną ilość czasu na wykonywanie swoich obowiązków	4,89	4,11	2,00	1,44	1,78	2,33	1,00	0,78	0,89
9	W przedsiębiorstwie funkcjonują mechanizmy partycypacji pracowników w strukturze nadzoru korporacyjnego	3,44	3,11	2,11	1,67	2,67	3,11	1,22	1,22	1,22
10	Cele i mechanizmy funkcjonowania organów nadzorczych są skoncentrowane nie tylko na retrospektywnym nadzorze (funkcje nadzorcze i kontrolne), lecz także na nadzorze prospektywnym	4,78	4,56	2,78	2,22	1,89	1,89	1,33	1,56	0,78
11	W przedsiębiorstwie dokonuje się regularnej oceny efektów ekonomicznych decyzji naczelnego kierownictwa	4,56	4,56	3,56	1,89	1,67	2,56	1,44	1,22	0,44
12	W przedsiębiorstwie dokonuje się regularnej oceny umiejętności interpersonalnych naczelnego kierownictwa	3,11	3,22	3,22	2,00	3,11	3,00	1,67	0,89	0,44
13	Kierownictwo stosuje konsultacje z pracownikami i argumentuje swoje decyzje	2,44	4,33	3,56	1,78	3,67	3,78	2,56	1,67	0,56
14	W przedsiębiorstwie stosuje się zasadę zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością	2,22	3,33	3,89	3,33	3,89	4,11	1,78	2,00	0,78
15	W przedsiębiorstwie funkcjonuje niesformalizowane zaciąganie opinii (pionowo i poziomo)	2,11	3,50	2,86	1,71	3,43	3,29	2,57	2,14	0,43
16	Istnieje mały dystans pomiędzy członkami organizacji (strukturalny, psychologiczny, funkcjonalny)	2,00	3,50	3,63	2,63	3,63	3,38	2,13	1,75	0,75
17	Kierownicy delegują uprawnienia decyzyjne na niższe szczeble zarządzania	1,78	3,22	4,11	2,44	2,33	2,89	1,78	1,56	0,44

^a Dominacja zaangażowania organu w długofalowy rozwój spółki, cele i strategię oraz ocenę jej realizacji.

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.9. Integracja i identyfikacja pracowników z przedsiębiorstwem

W grupie wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań związanych z integracją i identyfikacją pracowników z przedsiębiorstwem w zasadzie jedynym czynnikiem zasługującym na specjalne wyróżnienie jest czytelna kultura organizacyjna, która najsilniej oddziałuje na przywództwo (L) oraz postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM), rozumianych jako kluczowe obszary PPO. Z perspektywy całościowego podejścia do zarządzania PPO pozostałe czynniki z tej kategorii mają bardzo ograniczone znaczenie. Jeżeli chodzi o kluczowe obszary PPO najsilniej determinowane przez uwarunkowania dotyczące integracji i identyfikacji z przedsiębiorstwem, warto wskazać: relacje interpersonalne (IR), zaufanie (T), postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM) oraz przywództwo (L). Szczegółowe oceny ekspertów zostały zestawione w tabeli 16.9.

Tabela 16.9. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące integracji i identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	Kultura organizacyjna jest czytelna	3,44	4,22	4,00	2,89	3,67	3,89	2,44	1,78	1,22
2	Tematyka szkoleń realizowanych w przedsiębiorstwie uwzględnia zapotrzebowania pracowników	1,89	2,33	3,33	3,44	2,89	2,67	1,11	1,67	0,89
3	W przedsiębiorstwie wspólnie „świętuje się” ważne dla firmy zdarzenia (rocznice, sukcesy firmy itp.)	1,67	3,22	2,56	1,78	3,33	2,89	1,89	2,11	0,56
4	W przedsiębiorstwie organizowane są spotkania o charakterze integracyjnym	1,78	2,78	3,22	1,67	3,56	3,00	1,67	1,67	0,56
5	Przedsiębiorstwo ma atrakcyjną, dostępną na jasnych zasadach, ofertę świadczeń rekreacyjnych	1,00	1,56	1,89	1,33	2,56	1,78	1,00	0,89	0,44
6	Przedsiębiorstwo ma dobrą reputację	2,78	3,67	3,00	2,89	2,67	3,33	1,78	1,78	1,89
7	Przedsiębiorstwo ma atrakcyjną deklarację misji	2,33	3,11	2,56	1,56	1,44	1,89	1,44	1,22	1,22
8	W przedsiębiorstwie są organizowane treningi budowania relacji w zespole (<i>team building</i>)	1,22	2,56	3,33	2,22	3,67	3,22	2,33	1,78	0,88
9	Pracownicy odczuwają satysfakcję z pracy	1,67	3,11	3,67	3,00	3,67	3,00	1,22	1,56	1,00
10	Grupy/zespoły pracownicze cechuje wysoka spójność	1,56	2,78	3,33	2,33	3,44	2,89	1,78	1,56	0,75
11	Pracownicy w wysokim stopniu identyfikują się z przedsiębiorstwem	2,00	3,44	3,78	2,22	3,67	3,56	1,33	1,56	0,75
12	Pracownicy mają poczucie sprawiedliwości w miejscu pracy	1,78	3,22	3,56	2,11	3,89	4,11	1,11	1,78	1,22

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

16.10. Przywództwo

Spśród wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań dotyczących przywództwa, w ocenie ekspertów, kluczową rolę w umacnianiu pozytywnego potencjału organizacji odgrywają: dostarczanie przez przedstawicieli naczelnego kierownictwa pozytywnych wzorców relacji z pracownikami, traktowanie podwładnych z szacunkiem, umiejętności menedżerów w zakresie wywierania wpływu na podwładnych i ich inspirowania, a także kwestie związane z budowaniem zaufania w przedsiębiorstwie. Grupa uwarunkowań związanych z przywództwem w naturalny sposób najsilniej oddziałuje na kluczowe obszary PPO związane z przywództwem (L) oraz postawami i zachowaniami menedżerów średniego szczebla (MM). Warty odnotowania jest również wpływ analizowanych uwarunkowań na relacje interpersonalne (IR) i zaufanie (T). Szczegółowe oceny ekspertów zestawiono w tabeli 16.10.

Tabela 16.10. Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania rozwoju kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji dotyczące przywództwa

Lp.	Uwarunkowania	Kluczowe obszary PPO								
		CG	L	MM	TM	IR	T	LIC	OCB	CSR
1	Naczelne kierownictwo dostarcza wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	2,44	4,89	4,44	3,13	3,78	3,44	2,11	2,00	1,22
2	Menedżerowie średniego szczebla dostarczają wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	1,78	3,33	4,78	2,13	3,89	3,89	1,44	2,22	1,22
3	Przełożeni posiadają umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych	2,44	4,67	4,56	3,50	3,89	4,00	1,89	1,78	1,00
4	Przełożeni zachowują się empatycznie	2,00	3,56	4,11	2,00	4,33	3,89	2,11	2,11	0,89
5	Przełożeni traktują innych z szacunkiem	2,63	3,89	4,44	2,75	4,33	4,11	2,22	2,11	1,11
6	Przewodniczący rady nadzorczej ma odpowiednie doświadczenie, osobowość, wiedzę, umiejętności interpersonalne, umiejętności pracy zespołowej	4,89	4,33	2,33	1,75	2,44	2,33	1,33	1,11	0,89
7	W przedsiębiorstwie na stanowisko prezesa powoływana jest osoba o niekwestionowanych kompetencjach i kwalifikacjach	4,11	4,89	3,44	1,75	2,89	3,33	1,56	0,89	0,78
8	Przełożeni budują zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w przedsiębiorstwie	3,00	4,56	4,33	2,88	4,22	4,44	2,00	2,22	1,22

Uwaga: CG – nadzór korporacyjny, L – przywództwo, MM – menedżerowie średniego szczebla, TM – zarządzanie talentami, IR – relacje interpersonalne, T – zaufanie, LIC – język komunikacji wewnętrznej, OCB – postawy obywatelskie pracowników, CSR – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa.

Źródło: Jak tabeli 16.1.

Zakończenie

W ocenie ekspertów, obszarami PPO najsilniej determinowanymi przez zidentyfikowane uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne są: przywództwo (L), postawy i zachowania menedżerów średniego szczebla (MM), relacje interpersonalne (IR) i zaufanie (T). W odniesieniu do przywództwa oraz postaw i zachowań menedżerów średniego szczebla, które to obszary podlegają silnemu wpływowi prawie wszystkich grup ocenianych czynników, uzyskane wyniki wykazują wysoki poziom zbieżności z wcześniejszymi analizami cząstkowymi, które uwzględniały zarówno oceny ekspertów, jak i wyniki badania ankietowego⁹. Relacje interpersonalne, wg ekspertów, są warunkowane przede wszystkim przez czynniki dotyczące przywództwa, komunikacji wewnętrznej, struktury organizacyjnej, integracji i identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem, zarządzania zasobami ludzkimi oraz kontroli. W zdecydowanej większości oceny te potwierdzają wyniki badania ankietowego, na których podstawie do kluczowych uwarunkowań relacji interpersonalnych zaliczono: przywództwo, integrację i identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem oraz komunikację wewnętrzną¹⁰. Zaufanie jako kluczowy obszar PPO podlega znaczącemu oddziaływaniu ze strony czynników związanych z komunikacją wewnętrzną, przywództwem, strukturą organizacyjną, kontrolą, strategią przedsiębiorstwa oraz integracją i identyfikacją pracowników z firmą. Oceny te są w większości obszarów spójne z wynikami badania ankietowego w przedsiębiorstwach (za wyjątkiem obszarów kontroli i strategii)¹¹.

Nadzór korporacyjny (CG), zarządzanie talentami (TM) i język komunikacji wewnętrznej (LIC) są istotnie warunkowane przez wybrane pojedyncze grupy uwarunkowań¹²:

- nadzór korporacyjny przez strategię, strukturę organizacyjną oraz władzę i demokratyzację zarządzania,

⁹ R. Karaszewski, A. Lis, *The Role of Leadership to Stimulate Pro-Developmental Positive Organizational Potential*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 74–79; M. Kalińska, *Middle Managers in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 105–112.

¹⁰ A. Glińska-Noweś, *Employee Interpersonal Relationships*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 139–144.

¹¹ B. Józefowicz, *Trust in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 168–173.

¹² Wyniki te jedynie częściowo pokrywają się z wynikami badania ankietowego przeprowadzonego w przedsiębiorstwach. W większości przypadków, zwłaszcza w odniesieniu do zarządzania talentami i komunikacji wewnętrznej, wyniki badań ankietowych wskazują na silne oddziaływanie liczniejszej grupy uwarunkowań – zob. R. Lorenzewski, *The Role of Corporate Governance in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 43–44; M. Chodorek, *The Role of Talent Management in Creating Pro-Developmental Outcomes of Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 190–195; J. Wińska, *Language of Internal Communication in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 215–219.

- zarządzanie talentami przez zarządzanie zasobami ludzkimi, zasoby materialne i czynniki związane ze skłonnością organizacji do innowacji,
- język komunikacji wewnętrznej przez umiejętności komunikacyjne członków organizacji oraz zasady i procedury komunikacji obowiązujące w przedsiębiorstwie.

W odniesieniu natomiast do postaw obywatelskich pracowników i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oddziaływanie analizowanych czynników jest ograniczone. Nie zidentyfikowano istotnego wpływu żadnej z 10 kategorii wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań na postawy obywatelskie i CSR, co stanowiło istotną różnicę w porównaniu z wynikami badań ankietowych w przedsiębiorstwach¹³. Poszukując wytłumaczenia tych różnic, warto zwrócić uwagę na model zależności między sprawczymi (aktywnymi) i wynikowymi (pasywnymi) obszarami PPO. Wynika z niego, że postawy obywatelskie i CSR, traktowane jako wynikowe (pasywne) obszary PPO, są przejawem występowania w przedsiębiorstwie wysokiego poziomu pozostałych 7 kluczowych obszarów PPO¹⁴. Tym samym są one determinowane raczej przez pozostałe obszary PPO niż przez uwarunkowania wewnątrzorganizacyjne uwzględnione w analizie.

Bibliografia

- Chodorek M., *The Role of Talent Management in Creating Pro-Developmental Outcomes of Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Glińska-Noweś A., *Employee Interpersonal Relationships*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Glińska-Noweś A., *Pozytywny Potencjał Organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, w: *Pozytywny Potencjał Organizacji: Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2010.

¹³ Opierając się na wynikach badania ankietowego w przedsiębiorstwach, do głównych grup wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań postaw obywatelskich zaliczono: przywództwo, integrację i identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem oraz komunikację wewnętrzną – zob. K. Mazur, *Organisational Citizenship Behaviours as an Indicator of the Company Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 244–247. Jako główne determinanty CSR wskazano natomiast: zarządzanie zasobami ludzkimi, strategię przedsiębiorstwa, uwarunkowania dotyczące władzy, integracji i identyfikacji z przedsiębiorstwem oraz zasoby materialne – zob. K. Skrzypczyńska, *Corporate Social Responsibility as an Indicator of the Company Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 275–277.

¹⁴ R. Haffer, *Mechanism of the Key Positive Organisational Potential Areas Impact on Organisational Development*, w: *Positive Management...*, op.cit., s. 291–292, 296–300.

- Haffer R., *Mechanism of the Key Positive Organisational Potential Areas Impact on Organisational Development*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Józefowicz B., *Trust in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Kalińska M., *Middle Managers in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Karaszewski R., Lis A., *The Role of Leadership to Stimulate Pro-Developmental Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Lorenczewski R., *The Role of Corporate Governance in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Mazur K., *Organisational Citizenship Behaviours as an Indicator of the Company Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Skrzypczyńska K., *Corporate Social Responsibility as an Indicator of the Company Positive Organisational Potential*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.
- Stankiewicz M.J., *Metody inwentyczne w rozwiązywaniu problemów strategicznych przedsiębiorstwa przemysłowego*, UMK, Toruń 1998.
- Wińska J., *Language of Internal Communication in Creating Pro-Developmental POP Outcomes*, w: *Positive Management: Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, ed. M.J. Stankiewicz, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2013.

Rozdział 17

Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w wymiarze ekonomicznym

Wstęp

Problem braku odpowiednich standardów bhp w polskich przedsiębiorstwach i związanej z tym wypadkowości nie tylko dotyka ludzki, lecz także ma niekorzystny wpływ na przedsiębiorstwo (kary, straty finansowe) oraz gospodarkę (obciążenie systemu zabezpieczenia społecznego i finansów publicznych państwa). Zmiany społeczno-gospodarcze zachodzące w Polsce, jak również rozwój zasad systemowego zarządzania opartego na filozofii TQM nie wpłynęły znacząco na poziom bezpieczeństwa pracy.

Według *Europejskiej strategii bezpieczeństwa i higieny Pracy (2007–2012)* wskaźnik wypadków przy pracy w latach 2007–2012 powinien się zmniejszyć o 5% w ciągu 6 lat każdym państwie członkowskim Unii Europejskiej¹. W Polsce natomiast w ostatnich latach² (okres 2009–2011) zarówno zwiększyła się liczba wypadków przy pracy, jak i wzrósł wskaźnik wypadków przy pracy odniesiony do 1000 pracujących, osiągając wartość 8,34. Najbardziej niepokojące jest jednak to, że wskaźnik wypadków śmiertelnych plasuje Polskę na 4 miejscu od końca w Europie.

W obecnej dobie gospodarki wolnorynkowej tylko niewielka liczba przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z faktu, że zyski przedsiębiorstwa oraz ich konkurencyjność na rynku spadną, jeżeli nie zapewnią pracownikom odpowiednich warunków pracy. Działania w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy powinny więc być traktowane priorytetowo, a one same, podobnie jak w innych obszarach zarządzania, muszą być poddawane analizie zarówno z punktu widzenia kosztów, jak i korzyści, gdyż wypadki przy pracy mają charakter nie tylko humanitarny, lecz również (a może przede wszystkim) ekonomiczny. Powstaje więc pytanie: „Bezpieczeństwo pracy – to koszt czy długoterminowa inwestycja?”

¹ http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowanie/pdf/strategiaue.pdf, 8.03.2014.

² <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

17.1. Ekonomiczne aspekty bhp – koszty i korzyści

Wśród pracodawców panuje powszechna opinia, iż zapewnienie optymalnych warunków bezpiecznej pracy powoduje tylko pomnożenie kosztów, które nie przynoszą żadnych korzyści. Ponieważ podstawowym celem ekonomicznym każdej organizacji jest unikanie strat, a nie maksymalizacja zysku³, minimalizacja i zapobieganie stratom powinno się stać podstawowym elementem strategii nowoczesnego przedsiębiorstwa.

W przypadku zdrowia i życia ludzkiego można mówić wyłącznie o stratach, które dotyczą wszystkich aktywów przedsiębiorstwa, a więc siły roboczej, materiałów, produktów, maszyn, urządzeń oraz kapitału finansowego. Straty są m.in. związane ze straconym czasem pracy, niższą wydajnością i jakością wykonywanej pracy oraz zakłóceniami toku produkcji, wpływając niekorzystnie na obraz firmy. Straty można podzielić na dwie kategorie: straty ciągłe (występujące nieustannie w procesie pracy) oraz straty chwilowe (występujące w sposób nagły, incydentalny, które powodują wypadki i zdarzenia potencjalnie wypadkowe)⁴. Istotnym elementem w procesie decyzyjnym zarządzania bhp są koszty bezpieczeństwa, które dzieli się na koszty zapobiegania błędom, koszty profilaktyki oraz koszty strat.

Według sprawozdawczości GUS, wydatki związane z bhp w polskich firmach stanowią zaledwie 1% kosztów pracy⁵. Taka mała wartość wynika z faktu, że badania GUS ograniczają się jedynie do niewielkiej grupy wydatków, obejmujących: środki ochrony indywidualnej i zbiorowej, odzież i obuwie robocze, środki higieny osobistej, posiłki profilaktyczne, dodatki z tytułu pracy w warunkach szkodliwych i uciążliwych, a nie uwzględniają: badań lekarskich, szkoleń, pomiarów środowiska pracy, utrzymania służb bhp, ratowniczych i pożarniczych, promocji bhp. Całkowicie poza obszarem analiz kosztowych, zarówno w ujęciu mikro jak i makro, są koszty związane z wypadkami przy pracy. Chociaż koszty wypadków są ponoszone przez przeróżne grupy społeczne, to jednak na końcu ponosi je każdy obywatel jako podatnik i konsument⁶. Do kosztów wypadków należą koszty bezpośrednie, które są płacone instytucjom ubezpieczeniowym w postaci składek, oraz koszty pośrednie, czyli koszty nieobjęte ubezpieczeniem. Zależność między bezpośrednimi kosztami wypadków a pośrednimi kosztami wypadków można przedstawić w postaci góry lodowej, gdzie część nad powierzchnią wody odzwierciedla koszty bezpośrednie,

³ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1994.

⁴ *Zapobieganie stratom w przemyśle, cz. II: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, red. A.S. Markowski, Politechnika Łódzka, Łódź 1999.

⁵ www.stat.gov.pl

⁶ D. Andreoni, *The Cost of Occupational Accidents Diseases*, International Labour Office, Geneva 1986.

a część zanurzona – koszty pośrednie (niezauważalne), których nie pokrywają instytucje ubezpieczeniowe⁷. Od lat wydatki na świadczenia z funduszu wypadkowego w Polsce rosną, przekraczając w latach 2009–2012 kwotę 5 mld PLN rocznie⁸. Szacuje się że przeciętny koszt wypadku przy pracy wynosi 40 tys. PLN, w tym: wypadku śmiertelnego ponad 686 tys. PLN, wypadku rentowego 725 tys. PLN, wypadku powodującego absencję powyżej 1 miesiąca 37,5 tys. PLN, wypadku powodującego absencję do 1 miesiąca 11 tys. PLN. Udział przedsiębiorstw w ponoszeniu kosztów wypadków przy pracy jest szacowany na poziomie 8%, pracownika (jego rodziny) – w wysokości 12%, pozostałą część stanowią koszty ogólnospołeczne. W rezultacie wypadki powodują znaczne straty w gospodarce, których wysokość – wg szacunków Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy w Bilbao – w „starych” krajach członkowskich UE jest równa 2,6–3,8% PKB. Według Centralnego Instytutu Ochrony Pracy-Państwowego Instytutu Badawczego (CIOP-BIP) w Polsce koszty nieodpowiednich warunków pracy wynoszą rocznie 17,4–21,75 mld PLN, co stanowi 1,7–2,1% PKB⁹.

Warto jednak zadać pytanie: „Czy inwestowanie w bhp może powodować generowanie dodatniego bilansu?”

Poprawa warunków pracy powinna przynieść korzyści wyrażone w formie pieniężnej, związane z lepszym wykorzystaniem siły roboczej, zmniejszeniem strat materialnych z powodu wypadków oraz zmniejszeniem płaconych przez przedsiębiorstwo kosztów świadczeń z tytułu wypadków, chorób zawodowych i nieodpowiednich warunków pracy. Korzyści z tytułu lepszego wykorzystania siły roboczej są związane ze skróceniem czasu nieproduktywnego, zmniejszeniem zarówno liczby nadgodzin, jak i dodatkowego zatrudnienia oraz wzrostem wydajności pracy¹⁰. Niepieniężne korzyści działań profilaktycznych w przedsiębiorstwach obejmują m.in. wzrost satysfakcji klientów, zwiększenie możliwości zastosowania innowacji oraz zmniejszenie stresu i poprawę jakości życia i stanu zdrowia. Inwestowanie w poprawę warunków pracy jest dla przedsiębiorstwa niezmiernie istotne i w dłuższej perspektywie przynosi bardzo wymierne korzyści (wg prof. M. Zober: „Za każdego euro inwestowanego w poprawę warunków pracy przedsiębiorstwo uzyskuje korzyści w kwocie dwóch euro”¹¹). O opłacalności nakładów poniesionych na poprawę stanu bhp przekonało

⁷ J. Lewandowski, *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Łódzka, Łódź 2000.

⁸ www.zus.pl

⁹ J. Rzepecki, *Ekonomiczne aspekty kształtowania warunków pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2007, nr 12.

¹⁰ J. Rzepecki, *Bhp w przedsiębiorstwie – model analizy kosztów i korzyści*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002, nr 2.

¹¹ Zob. K. Boe, H. Hagen, U. Kjellen, *Economic Effects of Implementing Internal Control of Health, Safety and Environment: A Retrospective Study of an Aluminium Plant*, „Safety Science” 1997, vol. 27, no. 2/3.

się do tej pory niewielu przedsiębiorców (mowa o przedsiębiorcach, którzy podchodzą do zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie mechanizmów wolnorynkowych oraz dostrzegają istnienie potencjalnej konkurencji).

Pomoc w znalezieniu odpowiedzi na postawione pytanie może dostarczyć jedynie analiza ekonomiczna. Dotychczas opracowano stosunkowo niewiele metod analizy kosztów i korzyści w zakresie bhp na poziomie przedsiębiorstwa. Do najbardziej znanych metod należą m.in. propozycje M.S. Oxenburgha z Australii, M. Sengotty oraz C. Zangemeistera z Niemiec, a także U. Johansona ze Szwecji i J. Kuuseli z Finlandii. Model Oxenburgha stanowił podstawę do opracowania przez CIOP-BIP modelu AKK, który można zastosować zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych¹².

17.2. Koszty bhp w ujęciu prawnym i systemowym

Kluczową rolę w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy odgrywa kadra kierownicza, która przez odpowiednie zaangażowanie, przestrzeganie przepisów i zasad bhp, kształtowanie postaw probezpiecznych wśród pracowników wspiera budowanie kultury bezpieczeństwa. Polski system prawny nakłada na pracodawców obowiązki w zakresie bhp, ale – jak pokazują badania zarówno Państwowej Inspekcji Pracy, jak i autora niniejszego rozdziału¹³ – polski przedsiębiorca gubi się w gąszczu przepisów, a funkcjonujące w firmach kadry bhp nie gwarantują należytego wsparcia w tym obszarze. Pracodawca, aby móc wypełniać swoje obowiązki wynikające z Kodeksu Pracy, jest obowiązany odbyć szkolenie w zakresie bhp, w którego ramach ustawodawca nałożył obowiązek szkolenia z zakresu skutków ekonomicznych niewłaściwych warunków pracy¹⁴. Niestety, organizatorzy szkoleń w zasadzie nie realizują tych wytycznych, z czego wynika brak wiedzy polskiego przedsiębiorcy na temat ekonomicznych konsekwencji braku standardów bhp oraz korzyści korelujących z zapewnieniem odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa.

Spojrzenie na bhp ewaluowało na przestrzeni lat, od pierwszych działań ukierunkowanych na poprawę materialnego środowiska pracy, poprzez wyeliminowanie błędu ludzkiego, aż do wprowadzania nowoczesnych technologii. Dziś już nikogo nie trzeba przekonywać, że odpowiednie zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy jest najefektywniejszym sposobem zapewnienia odpowiednich standardów bhp oraz stanowi integralną część zarządzania przedsiębiorstwem.

¹² J. Rzepecki, *Bhp w przedsiębiorstwie...*, op.cit.

¹³ M. Znajmiecka-Sikora, K. Boczkowska, K. Niziołek, A. Sikora, *Analiza i ocena stopnia dostosowania łódzkich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku*, Wyd. Ego, Łódź 2010.

¹⁴ Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. Nr 180, poz. 1860.

Stosunek do bezpieczeństwa i higieny pracy w polskich zakładach pracy zmieniał się już od początku lat 90. XX w. Miało to związek z dostosowaniem polskiego prawa do standardów UE, jak również ze wzrostem zainteresowania wdrażaniem systemów opartych na normach serii ISO 9000 i 14000 oraz próbami zaadaptowania koncepcji systemowego zarządzania do obszaru bhp. To właśnie zarządzanie jest najefektywniejszą metodą, która pozwala na uzyskanie wysokiego poziomu bhp, wymaganego przez przepisy prawne, oczekiwania społeczne i oczywiste pozytywne efekty czysto materialne. Polska norma PN-N-18001:2004 określa każdy z elementów systemu zarządzania jako zestaw zorganizowanych składników, które są w różnicowany sposób od siebie zależne¹⁵. Współdziałają wspólnie w sposób systematyczny w celu osiągnięcia celu lub podtrzymania odpowiedniego stanu firmy. Analizy ekonomiczne w obrębie bhp, zawierające m.in. analizy kosztów i korzyści, wyznaczają podstawę do właściwej oceny skuteczności wszelkich działań przedsiębiorstwa w obszarze poprawy warunków pracy. Są one podejmowane np. w celu oszacowania całości kosztów bądź poszczególnych ich elementów oraz możliwości wyboru odpowiednich środków profilaktycznych, które pozwalają na uzyskanie najlepszych efektów przy jak najniższych kosztach. Wyjątkowo zaleca się, aby takie analizy kosztów i korzyści były przeprowadzane w przedsiębiorstwach, gdzie system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy jest wdrażany. Zgodnie z PN-N-18004:2001 organizacja, która wdraża system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, ma powinność ustanowić oraz utrzymywać procedury wszystkich analiz ekonomicznych bezpieczeństwa i higieny pracy. Procedury muszą zawierać identyfikację, zapisywanie oraz monitorowanie kosztów bhp¹⁶. Skuteczne wdrożenie systemu może zapewnić przedsiębiorstwu korzyści finansowe, co mogą potwierdzić doświadczenia firm amerykańskich i skandynawskich¹⁷.

17.3. Zarządzanie bhp w praktyce

W ramach realizowanego projektu dotyczącego zarządzania obszarem bezpieczeństwa pracy i podejmowanych decyzji menedżerskich przeprowadzono badania wstępne na grupie 56 przedsiębiorstw regionu łódzkiego, należących do sektora MSP (z wyłączeniem mikroprzedsiębiorstw), w których nastąpiły wypadki przy pracy. Badanie zrealizowano na podstawie kwestionariusza wywiadu, który obejmował, oprócz części ewidencyjnej oraz metryczki, 70 pytań merytorycznych,

¹⁵ PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, PKN, Warszawa 2004.

¹⁶ PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, Warszawa 2001.

¹⁷ K. Boe, H. Hagen, U. Kjellen, *Economic Effects of Implementing Internal Control...*, op.cit.

pogrupowanych w tematycznie. Jeden z bloków dotyczył ekonomicznych aspektów zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy w przedsiębiorstwie i składał się z 16 pytań cząstkowych. Ta część kwestionariusza zawierała w przeważającej części pytania zamknięte (dychotomiczne oraz kafeteryjne), jedynie 3 pytania były pytaniami otwartymi.

Celem badania była analiza poziomu świadomości przedsiębiorców w zakresie ekonomicznych aspektów bhp i poziomu realizacji zadań w tym obszarze.

Spośród 56 pracodawców 70% (39 firm) zatrudniało 11–49 pracowników, pozostałe 30 to firmy średnie. Biorąc pod uwagę lokalizację siedziby firmy/institucji, badane jednostki w większości były zlokalizowane w Łodzi (32 firmy, tj. 57%).

Uwzględniając profil działalności przedsiębiorstwa, firmy produkcyjne stanowiły 64% (36 firm), pozostała grupa to firmy handlowo-usługowe (20 firm). Analizując czas funkcjonowania badanych przedsiębiorstw na rynku, należy stwierdzić, że najstarszym podmiotem jest firma istniejąca od 41 lat, podmiotów najmłodszych, działających zaledwie do kilku miesięcy do roku, było 4 (7%). Średni czas funkcjonowania firm na rynku to 15 lat, można więc uznać, że analizowane standardy bhp lub ich brak dają obraz praktyk wieloletnich. Wśród badanej grupy 14 firm miała wdrożony system zarządzania (najczęściej zarządzania jakością wg ISO 9001 – 12 firm), a jedynie 6 firm miało wdrożony system zarządzania bhp oparty na PN-N 18001 lub OHSAS 18001.

Realizując cel główny badania, dokonano analizy pytań zamkniętych (tabela 17.1) oraz pytań otwartych (tabela 17.2).

Tabela 17.1. Odpowiedzi respondentów na pytania zamknięte

Pytanie (wersja skrócona)	Tak	Nie
Czy w firmie są przeprowadzane analizy kosztów ogólnych bhp	4	52
Czy w firmie są dokonywane analizy kosztów związanych z absencją chorobową pracowników	10	46
Czy w firmie są dokonywane analizy kosztów wypadków przy pracy	2	54
Kto jest (byłby) odpowiedzialny za przeprowadzanie analiz kosztów bhp:		
pracownik służby bhp	27	
pracownik finansowo-księgowy	18	
pracodawca/właściciel	7	
inna osoba wskazana przez pracodawcę	4	
Czy w firmie są przeprowadzane dodatkowe (nie związane z wymaganiami prawnymi) inwestycje poprawiające warunki bhp	3	53
Jaki % w ogólnych kosztach pracy stanowią koszty bhp:		
mniej niż 1%	16	
1–5%	34	
5–10%	4	
10–20%	1	
powyżej 20%	1	
Czy wysokość kar nakładanych przez organy zewnętrzne, np. PIP, skłania do inwestowania w bhp	13	43

Pytanie (wersja skrócona)	Tak	Nie
Czy firma ma ubezpieczenie OC od następstw awarii, wypadków, katastrof	10	46
Czy szkolenia kadry kierowniczej w firmie obejmują ekonomiczne aspekty bhp (koszty, korzyści bhp)	2	54
Czy znasz ogólne zasady obliczania składki na ubezpieczenie wypadkowe	3	53
Czy inwestowanie w bhp może się opłacać	26	30
Czy dostrzegasz celowość dokonywania analizy kosztów i korzyści również w obszarze bhp	45	11
Czy sprawy bhp są traktowane w firmie priorytetowo	44	12

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 17.2. Odpowiedzi respondentów na pytania otwarte

Pytanie (wersja skrócona)	Liczba wskazań	Udział w %
Jakie korzyści dostrzegasz z inwestowania w bhp: <ul style="list-style-type: none"> • nie wiem • żadne korzyści • mniejsza liczba wypadków • brak kar • wzrost konkurencyjności • wzrost produktywności • inne (zadowolenie pracowników, klientów) 	10 5 30 15 5 6 8	18 9 54 27 9 11 14
Które aspekty bhp generują największe koszty w firmie: <ul style="list-style-type: none"> • pomiary czynników szkodliwych dla zdrowia w środowisku pracy • pracownicy służby bhp • szkolenia bhp • badania lekarskie • środki ochrony indywidualnej (zbiorowej) • odzież, obuwie robocze • składka na ubezpieczenie wypadkowe • maszyny i urządzenia techniczne • kary nakładane przez instytucje zewnętrzne (np. PIP) odszkodowania 	12 31 46 35 44 22 6 4 2	21 55 82 63 79 39 11 7 4
Jakie kryteria stosujesz przy wyborze dostawców usług/produktów bhp: <ul style="list-style-type: none"> • cena • jakość usługi/produktu • terminowość realizacji • staż współpracy • rekomendacje znajomych/współpracowników • żadne 	53 20 11 5 5 4	95 36 20 9 9 7

Źródło: Jak tabeli 17.1.

Analiza kosztów bhp nie jest przeprowadzana w firmach, co więcej, nawet podmioty mające wdrożony system nie podejmują takich działań. O ile prawie co 5 respondent (10 firm, tj. 18%) liczy koszty absencji chorobowej pracowników, o tyle kosztami incydentów wypadkowych jest zainteresowany niewielki odsetek podmiotów (4%, tzn. 2 firmy); są to przedsiębiorstwa mające system zarządzania i w których wypadkowość jest na poziomie kilku wypadków rocznie.

Osobami, które wykonują lub ewentualnie mogłyby być odpowiedzialne za przygotowanie analiz kosztowych, są: służby bhp oraz pracownicy działów finansowo-księgowych.

Badane podmioty niechętnie inwestują w bezpieczeństwo, poprzestając w zasadzie na spełnieniu podstawowego minimum wynikającego z działań wymaganych prawem.

W ocenie zdecydowanej większości badanych (90%, tj. 50 firm) koszty bhp stanowią niewielki udział w ogólnych kosztach pracy.

Kary nakładane przez państwowe organy nadzoru nad warunkami pracy (np. PIP) nie są motywujące dla 3/4 badanych (43 firmy), a formę zabezpieczenia przed negatywnymi konsekwencjami awarii, pożarów, wypadków w postaci wykupionej polisy ma co 6 przedsiębiorca (17%, tzn. 10 firm); dotyczy to głównie podmiotów z kapitałem zagranicznym, w których konsekwencje takich zdarzeń stanowiłyby poważne konsekwencje głównie dla mienia zakładu i środowiska naturalnego.

Niestety, menedżerowie nie są szkoleni na temat analiz ekonomicznych podczas ustawowych szkoleń bhp (96%, tj. 54 firmy), tym samym nie znają zasad obliczania składki na obowiązkowe ubezpieczenie wypadkowe (95%, tzn. 53 firmy).

Mimo ogólnej, powszechnej deklaracji respondentów (79%, tj. 44 firmy), że bezpieczeństwo jest priorytetowo traktowane w firmie, oraz dostrzegalnej konieczności wykonywania analiz kosztowych w obszarze bhp (80%, tzn. 45 firm), tylko prawie połowa badanych podmiotów (46%, tj. 26 firm) widzi szansę na pozytywny ekonomicznie bilans końcowy inwestycji w bhp.

Respondenci, niestety, nie widzą zbyt wielu korzyści finansowych wynikających z inwestowania w bhp, działania na rzecz bezpieczeństwa pracy w kategoriach skutkowych najczęściej utożsamiają z mniejszą wypadkowością (54%, tj. 30 firm), niewielka grupa badanych (9–14%) dostrzega związki wolnorynkowe, tj. wzrost konkurencyjności, zadowolenia klientów; dotyczy to głównie podmiotów średnich, stosujących standardy zarządzania.

Bezpieczeństwo jest głównie kojarzone z wydatkami ponoszonymi na szkolenia bhp (82%, tzn. 46 firm), badania profilaktyczne (63%, tj. 35 firm) oraz zakup środków ochrony indywidualnej (79%, tj. 44 firmy). Istotnym obciążeniem dla respondentów jest utrzymanie działających służb bhp (55%, tzn. 31 firm), zwłaszcza w kilkunastuosobowych firmach usługowych. Dokonując wyboru dostawców usług/produktów bhp, pracodawcy często za jedyne kryterium wyboru stosują cenę (95%, tj. 53 badanych), w następnej kolejności jakość usługi (36%, tzn. 20 firm).

Zakończenie

Z badania wynika, że przedsiębiorcy, mimo powszechnej deklaracji traktowania spraw bhp priorytetowo, nie inwestują w bezpieczeństwo. Pracodawcy nie mają należytej wiedzy na temat analiz kosztowych bhp, co więcej, nie dostrzegają wymiernych korzyści w tym zakresie. Nawet w firmach mających wdrożony system zarządzania, sfera bhp jest często poza obszarem analiz ekonomicznych. Mimo uruchomienia w Polsce od 2003 r. stymulatora ekonomicznego w postaci zróżnicowanej składki na obowiązkowe ubezpieczenie wypadkowe, polscy pracodawcy nie dostrzegają korzyści płynących z tych zmian.

W kontekście niepokojących statystyk wypadkowych, jak również prezentowanych wyników, palącym problemem jest podniesienie świadomości kadry zarządzającej na temat analiz kosztów i korzyści związanych z bezpieczeństwem. Bez poprawy procesu szkoleń bhp kadry kierowniczej, promocji tych zagadnień przez organy nadzoru nad warunkami pracy, popularyzacji zaleceń normy PN-N 18004, podnoszenia wiedzy i umiejętności przyszłych menedżerów na poziomie szkolnictwa wyższego trudno się spodziewać istotnych zmian. Wydaje się, że ważną rolę w tym wielopłaszczyznowym podnoszeniu świadomości powinny odegrać kadry bhp. Konieczne jest również zlikwidowanie istniejącej luki, tj. braku ogólnodostępnych narzędzi informatycznych wspomagających dokonywanie analiz kosztowych w zakresie bhp.

Bibliografia

- Andreoni D., *The Cost of Occupational Accidents Diseases*, International Labour Office, Geneva 1986.
- Boe K., Hagen H., Kjellen U., *Economic Effects of Implementing Internal Control of Health, Safety and Environment: A Retrospective Study of an Aluminium Plant*, „Safety Science” 1997, vol. 27, no. 2/3.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Kraków 1994.
- Europejska strategia bezpieczeństwa i higieny pracy (2007–2012)*, http://rop.sejm.gov.pl/1_Old/opracowania/PDF/strategiaue.pdf, 8.03.2014.
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>
- <http://www.stat.gov.pl>
- Lewandowski J., *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie*, Politechnika Łódzka, Łódź 2000.
- PN-N-18001:2004 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wymagania*, PKN, Warszawa 2004.

- PN-N-18004:2001 *Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy. Wytyczne*, PKN, Warszawa 2001.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 27 lipca 2004 r. w sprawie szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy, Dz.U. Nr 180, poz. 1860.
- Rzepecki J., *Bhp w przedsiębiorstwie – model analizy kosztów i korzyści*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2002, nr 2.
- Rzepecki J., *Ekonomiczne aspekty kształtowania warunków pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2007, nr 12.
- Zapobieganie stratom w przemyśle, cz. II: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy*, red. A.S. Markowski, Politechnika Łódzka, Łódź 1999.
- Znajmiecka-Sikora M., Boczkowska K., Niziołek K., Sikora A., *Analiza i ocena stopnia dostosowania łódzkich przedsiębiorstw i kadr bhp do zmian w przepisach i potrzebach rynku*, Wyd. Ego, Łódź 2010.

Rozdział 18

Ocena kapitału ludzkiego w modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy

Wstęp

Większość modeli związanych z kapitałem wiedzy, opracowanych na przestrzeni dziesięcioleci, jest ukierunkowanych na wycenę niematerialnych (pozabilansowych) aktywów organizacji, prowadzących do wyceny faktycznej (pełnej) wartości firmy, zidentyfikowania luk w zakresie zarządzania lub budowania strategii organizacji. Modele te koncentrują się na wiedzy z zakresu: badań i rozwoju, innowacyjności, konkurencyjności firmy, marketingu i relacji z klientami. Literatura dostarcza również przykładów koncepcji pomiaru i wyceny kapitału intelektualnego organizacji niekomercyjnych, jak administracja publiczna, uczelnie, regiony czy państwa/narody. Wśród mierników, które są częścią istniejących obecnie modeli, trudno jednak znaleźć indeksy opisujące wiedzę zgromadzoną w procesach pomocniczych, takich jak ochrona środowiska, utrzymanie ruchu czy bezpieczeństwo i higiena pracy. Wiedza związana z procesami pomocniczymi jest niezbędna do sprawnego funkcjonowania niemal każdej organizacji, często bardzo obszerna i różnorodna, niezwykle specjalistyczna i unikatowa.

W niniejszym rozdziale poddano analizie kluczowy element modelu kapitału wiedzy menedżera bezpieczeństwa pracy, jakim jest kapitał ludzki. Analizy tej dokonano na podstawie badania własnego przeprowadzonego na próbie 2000 przedsiębiorstw.

18.1. Struktura modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy menedżera

W schemacie wartości rynkowej Skandii kapitał intelektualny jest podzielony na dwie podstawowe klasy: kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny¹. A. Brooking natomiast dzieli kapitał intelektualny na aktywa rynkowe, skoncentrowane na człowieku, majątku intelektualnym, oraz na aktywa infrastrukturalne². Najczęściej kapitał niematerialny dzieli się na kapitał: ludzki, organizacyjny (strukturalny) oraz klienta (relacyjny)³. Grupa ekspertów HLEG (High Level Expert Group) w ramach europejskiego programu RICARDIS stwierdziła, że istnieje wiele dostępnych doskonałych wytycznych, których dalsze rozprzestrzenianie powinno być promowane, podczas gdy, w dłuższej perspektywie, należy dążyć do zbieżności istniejących wytycznych⁴. W raporcie RICARDIS kapitał intelektualny zdefiniowano jako połączenie w organizacji ludzkich, organizacyjnych (strukturalnych) i relacyjnych zasobów i działań⁵. Dlatego też w prezentowanym modelu na pierwszym poziomie przyjęto właśnie taki podział, natomiast na drugim i dalej wprowadzono dodatkowe kategorie reprezentujące specyfikę wiedzy, jakiej dotyczy, a więc zagadnienia związane z zapewnieniem bezpieczeństwa pracy wszystkim członkom organizacji. Ogólny podział kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy przedstawiono na rysunku 18.1.

W ramach pracy naukowej, na pierwszym etapie, sformułowano koncepcję modelu kapitału wiedzy w zakresie zapewnienia pracownikom bezpieczeństwa podczas pracy. Jak widać na rysunku 18.1, składa się on z kapitału: ludzkiego, relacyjnego i strukturalnego. W kapitale ludzkim jest skumulowana wiedza, która nie należy do organizacji, ale do osób, które w niej pracują. W obszarze bezpieczeństwa pracy dwoma kluczowymi grupami pracowników są menedżerowie oraz osoby pełniące rolę służb bhp. W związku z tym, strukturalnie, kapitał ludzki został podzielony na kapitał menedżera oraz kapitał służb bhp. W zaprezentowanym modelu kapitał relacyjny łączy relacje wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Powiązania te służą alokacji, utrwalaniu i rozwojowi wiedzy w celu budowania kapitału bezpieczeństwa pracy organizacji. Ostatnią klasą kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy jest kapitał

¹ L. Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3.

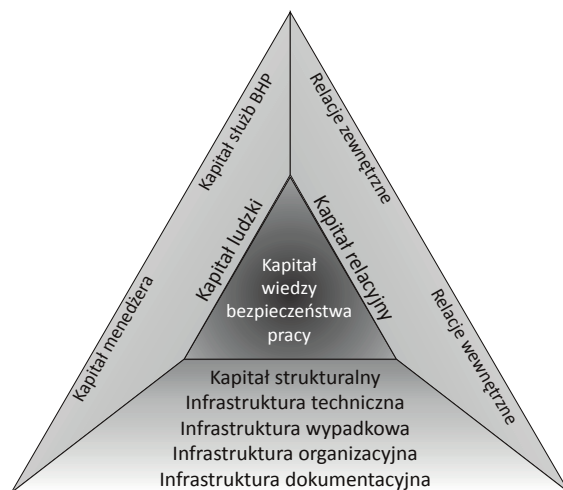
² A. Brooking, *On the Importance of Managing Intangible Assets as Part of Corporate Strategy*, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 8, issue 2, s. 218.

³ Modele, w których przyjęto podział kapitału intelektualnego na kapitał: ludzki, organizacyjny (strukturalny) oraz klienta (relacyjny) to np. IC Rating, Holistic Value Approach, SICAP, ICU Report, Intellectus model, Estimated Value Via Intellectual Capital Analysis, Value Platform.

⁴ *Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS). Encourage Corporate Measuring and Reporting on Research and Other Forms of Intellectual Capital*, European Commission, EC Directorate-General for Research, Brussels 2006, s. 25.

⁵ *Ibidem*, s. 17.

strukturalny. Najogólniej, jak podkreśla się w wielu modelach, kapitał strukturalny to wiedza, która jest własnością firmy, znajduje się w obrocie wewnętrznym⁶ i pozostaje w niej nawet wtedy, kiedy pracownicy opuszczają pracę – idą do domu lub odchodzą z firmy. Ze względu na specyfikę, w niniejszym modelu, kapitał strukturalny podzielono na infrastrukturę: techniczną, organizacyjną, wypadkową i dokumentacyjną. W ramach wszystkich trzech klas omawianego modelu znajduje się 91 elementów, w tym: 22 kapitału ludzkiego, 12 kapitału relacyjnego oraz 57 kapitału strukturalnego. W dalszej części rozdziału skupiono się na dominujących elementach kapitału ludzkiego.



Rysunek 18.1. Struktura modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy

Źródło: Opracowanie własne.

18.2. Wielowymiarowa analiza kapitału ludzkiego

Po opracowaniu koncepcji modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy, kolejnym etapem było przeprowadzenie badań na próbie 2000 organizacji, zlokalizowanych na terenie województwa łódzkiego, dobranych kwotowo. Badania prowadzono na podstawie kwestionariusza wywiadu. Uzyskane wyniki poddano szerokiej analizie. Podzielono badaną zbiorowość na 9 kategorii wg kryteriów: lokalizacja organizacji,

⁶ N. Bontis, *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, „International Journal of Management Reviews” 2001, vol. 3, no. 1, s. 5.

jej wielkość, branża, w której działa, czas funkcjonowania na rynku, posiadanie jakiegokolwiek znormalizowanego systemu zarządzania, odbyte kontrole Państwowej Inspekcji Pracy, wystąpienie wypadku, posiadanie maszyn i urządzeń technicznych oraz osoba pełniąca rolę służb bhp. W celu określenia, czy zastosowany podział różnicuje przedsiębiorstwa pod względem kapitału ludzkiego, wykorzystano test parametryczny weryfikujący hipotezę o równości dwóch wskaźników struktury⁷ dla dwóch dużych prób, ponieważ liczebności każdej z grup są większe niż 50 (zob. tabela 18.1). W zakresie każdego kryterium i dla każdego z 22 analizowanych zagadnień postawiono hipotezę zerową H_0 , że badane grupy mają równe wskaźniki struktury, oraz hipotezę alternatywną H_1 : $H_0: p_1=p_2$, $H_1: p_1 \neq p_2$. Wyznaczono wartość statystyki:

$$u = \frac{w_{i1} - w_{i2}}{\sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}} \quad (1)$$

Statystyka u ma, przy założeniu prawdziwości hipotezy H_0 , rozkład asymptotycznie normalny, zatem dla wszystkich zmiennych (pytań) wartość krytyczna odczytana z dystrybuanty standaryzowanego rozkładu normalnego przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$ wynosi 1,64. Obszar odrzucenia hipotezy H_0 wynosi:

$$W = (-\infty; -1,64) \cup (1,64; +\infty) \quad (2)$$

W wyniku zastosowanej statystyki w odniesieniu do wszystkich składników kapitału ludzkiego kryteria czasu funkcjonowania na rynku, branży i wielkości nie dały istotnych statystycznie różnic. Dlatego też dalszą analizę przeprowadzono z uwzględnieniem pozostałych 6 kryteriów podziału. Liczebności grup analizowanych kryteriów podziału przedstawiono w tabeli 18.1.

Tabela 18.1. Rozkład ilościowy i procentowy grup kryteriów podziału w analizie kapitału ludzkiego

Kryterium podziału	Lokalizacja		System zarządzania		Kontrola PIP		Maszyny		Wypadki		Służby bhp	
	Łódź	pozostałe	wdrożony	brak	odbyta	brak	posiadacz	brak	wystąpiły	brak	pracodawca	inna osoba
Liczebność	838	1162	187	1813	1139	861	335	1665	231	1769	1051	949
W %	41,9	58,1	9,4	90,6	57	43	16,8	83,2	11,6	88,4	52,6	47,4

Źródło: Opracowanie własne.

⁷ *Metody statystyczne w zarządzaniu*, red. D. Witkowska, Politechnika Łódzka, Łódź 1999.

Należy nadmienić, że w grupie tych organizacji, które wdrożyły znormalizowany system zarządzania, najpopularniejszy był system zarządzania jakością ISO 9001, w grupie zaś kontrolowanych przez Państwową Inspekcję Pracy wzięto natomiast pod uwagę fakt wystąpienia choćby jednej kontroli w całym okresie działalności organizacji. Jeśli chodzi o kryterium wypadkowe, to w badaniach wzięto pod uwagę wypadki w okresie 6 lat poprzedzających badania.

18.3. Kapitał ludzki

W modelu Technology Broker kapitał ludzki został określony jako aktywa skoncentrowane na człowieku (*Human Centred Assets*) i zdefiniowany jako wiedza o: zbiorowej wiedzy, doświadczeniu, kreatywności, umiejętnościach i zdolnościach rozwiązywania problemów, przywództwie, przedsiębiorczości i umiejętnościach menedżerskich pracowników w organizacji⁸. W modelu IC-Sweden kapitał ludzki został podzielony na dwie kategorie: kadrę kierowniczą oraz pracowników⁹. Zwraca się w nim uwagę na to, że menedżerowie stanowią zdecydowanie najważniejszy czynnik decydujący o sukcesie lub porażce organizacji, oś wszelkich działań, punkt centralny rozwoju organizacji.

W dziedzinie bhp jest podobnie, kluczową osobą jest menedżer określany jako pracodawca, który – tak z punktu widzenia moralnego, jak i prawnego – odpowiada za wszelkie działania w przedsiębiorstwie na rzecz budowania, rozwoju i utrwalania wiedzy nt. bezpiecznych warunków pracy. Drugim niezwykle ważnym podmiotem są służby bhp. W niniejszej koncepcji kapitał ludzki podzielono więc na kapitał menedżera i kapitał służb bhp.

18.4. Kapitał menedżera

Kapitał menedżera w opracowanym modelu odpowiada, w pewnym sensie, kapitałowi indywidualnemu w *Raporcie Konrada*¹⁰ czy kompetencjom indywidualnym w *Monitorze aktywów niematerialnych (Intangible Assets Monitor, IAM)*¹¹. W niniejszej koncepcji menedżer jest postrzegany jednocześnie jako przywódca

⁸ A. Brooking, *On the Importance...*, op.cit., s. 218.

⁹ T. Sällbrant, J. Hansen, N. Bontis, P. Hofman-Bang, *Managing Risk with Intellectual Capital Statements*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 9, s. 1474–1481.

¹⁰ K.E. Sveiby, *The Invisible Balance Sheet. Key Indicators for Accounting, Control And Valuation of Know-How Companies*, Affärsvärlden/Förlag, Stockholm 1990.

¹¹ K.E. Sveiby, *The Intangible Assets Monitor*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 1997, vol. 2, no. 1, s. 73–97.

oraz jako dyrektor wiedzy. W związku z tym kapitał menedżera odnosi się przede wszystkim do jego edukacji oraz zasobów konkretnej wiedzy, jaka jest niezbędna do prawidłowego zarządzania bezpieczeństwem pracy.

Z badań wynika, że szkolenia, jakim podlegają menedżerowie, nie są efektywne, gdyż – co prawda – aż 85% badanych menedżerów (w całej próbie) deklaruje odbycie szkoleń okresowych bhp, ale badając szczegółowy zakres wiedzy menedżera, stwierdzono, że blisko 65% ankietowanych nie ma wiedzy na temat czasu trwania szkoleń z zakresu pierwszej pomocy. Ponadto, blisko 36% menedżerów z badanych organizacji nie przeszło szkoleń z zakresu pierwszej pomocy. Biorąc pod uwagę te dane, należy zauważyć, że menedżerowie niezbyt pilnie uczestniczyli w szkoleniach z zakresu pierwszej pomocy, gdyż – jak widać – blisko 30% z nich odbyło, co prawda, wspomniane szkolenia, ale nie zdobyło podstawowej wiedzy z tego zakresu.

Dzieląc próbę wg kryterium lokalizacji organizacji, zauważono, że występuje statystycznie istotna różnica ($u = 2,7$) w zakresie odbytych wymienionych szkoleń przez menedżerów z Łodzi i spoza niej. Z badań wynika, że lepiej w tym obszarze wypadają menedżerowie firm zlokalizowanych poza Łodzią, ponieważ deklaruje, że odbyło tego typu szkolenia jedynie ok. 82% łódzkich menedżerów, a blisko 87% menedżerów z innych miejscowości. Ciekawe jest również to, że analizując zakres tematyczny szkoleń, menedżerowie łódzcy osiągnęli generalnie w badaniach lepsze wyniki. Przykładowo, jeśli chodzi o wiedzę na temat czasu trwania szkoleń z zakresu udzielania pierwszej pomocy, to ok. 59% łódzkich menedżerów deklaruje, że nie ma takiej wiedzy, ale nic nie wie na ten temat ok. 10% więcej menedżerów z organizacji zlokalizowanych poza Łodzią. Trywialnie można by zaistniałą sytuację podsumować w ten sposób, że choć menedżerowie łódzkich organizacji rzadziej uczestniczą w szkoleniach, to szkolenia te są bardziej efektywne od szkoleń menedżerów z innych miejscowości.

Kolejnym kryterium jest podział ze względu na wdrożony w organizacji znormalizowany system zarządzania. W tym przypadku, jeśli chodzi o odbywanie przez menedżerów okresowych szkoleń z zakresu bhp, to lepiej wypadli menedżerowie w organizacjach, w których wdrożono system zarządzania. Choć nie jest to różnica statystycznie istotna (uwzględniając liczebność grup), w organizacjach z wdrożonym systemem nie odbyło tych szkoleń blisko 12% menedżerów, w pozostałych natomiast ok. 15,5%. Jeśli chodzi o szkolenia menedżerów w zakresie udzielania pierwszej pomocy, to różnica jest statystycznie istotna ($u = 2,19$), i również w tym zakresie organizacje z wdrożonym systemem wypadły lepiej niż te, które takiego systemu nie wdrożyły: w organizacjach z wdrożonym systemem zarządzania nie odbyło szkoleń 28,3% menedżerów, w pozostałych natomiast ponad 36%.

Analizując wyniki badań, zaskakuje fakt, że jeśli chodzi o zakres tematyczny wiedzy, jaką powinien mieć menedżer, to w organizacjach z wdrożonym systemem zarządzania menedżerowie odnotowali większy poziom niewiedzy (we wszystkich

obszarach) niż menedżerowie w organizacjach bez systemu. Przykładowo, nie mają wiedzy na temat czasu trwania szkolenia z zakresu pierwszej pomocy menedżerowie z ok. 72% organizacji mających system zarządzania oraz z 64% pozostałych organizacji; różnica ta jest statystycznie istotna. Przy takim podziale niski poziom efektywności szkoleń jest jeszcze bardziej widoczny niż przy innych podziałach. Wystarczy zwrócić uwagę na dane w zakresie odbycia szkoleń z udzielania pierwszej pomocy oraz wiedzy na temat czasu trwania szkolenia z udzielania pierwszej pomocy. Również różnice pomiędzy grupami badanych organizacji, na niekorzyść tych, które mają wdrożony system zarządzania, bywają bardzo duże. Przykładowo, w dziedzinie wiedzy menedżera na temat jego pełnej odpowiedzialności za nadzór nad przestrzeganiem przepisów i zasad bhp statystyczna różnica niewiedzy w tym obszarze wynosi $u = 8,74$; w organizacjach mających system 54,5% menedżerów nie ma wiedzy na ten temat, w pozostałych natomiast nieco ponad 24,5%. Przedstawioną sytuację można podsumować tak, że wśród menedżerów organizacji mających system zarządzania w mniejszym stopniu odnotowano nieprawidłowości w dziedzinie odbycia przez nich okresowych szkoleń bhp (choć w kontekście systemowych wymagań dotyczących szkoleń fakt nie odbycia szkoleń części menedżerów należy uznać za zastanawiający), ich skuteczność natomiast jest na niższym poziomie niż w organizacjach nie mających tego typu systemów.

Przy podziale organizacji wg kryterium przeprowadzonych w nich kontroli przez Państwową Inspekcję Pracy (PIP) należy stwierdzić, że jeśli chodzi o odbycie przez menedżerów okresowych szkoleń w aspekcie bhp, to w organizacjach, w których odbyły się kiedykolwiek kontrole prowadzone przez PIP, wynik jest lepszy niż w tych, w których żadna kontrola nie miała miejsca. Różnica między tymi organizacjami jest statystycznie istotna ($u = 3,14$). W organizacjach, w których odbyła się kontrola PIP, nieprzeszkolonych menedżerów było ok. 13%, w pozostałych natomiast blisko 18%. Podobnie jest w przypadku szkoleń menedżerów z zakresu udzielania pierwszej pomocy – różnica między grupami wynosi $u = 2,93$; w organizacjach, w których odbyła się kontrola PIP, ok. 33% menedżerów nie przeszło wymienionych szkoleń, w pozostałych natomiast ponad 39%. Podobnie jak we wcześniejszych analizach, a mianowicie wg kryterium lokalizacji oraz posiadania wdrożonego systemu zarządzania, można byłoby oczekiwać, że w tych organizacjach, w których odbyły się kontrole Państwowej Inspekcji Pracy, poziom wiedzy menedżerów jest wyższy niż w pozostałych. Nic bardziej mylnego, badania wykazały, że menedżerowie organizacji kontrolowanych przez PIP wypadli, w wielu wypadkach, znacznie gorzej niż menedżerowie w organizacjach, w których takich kontroli nie było. Dominującą różnicę ($u = 9,6$) odnotowano w aspekcie wiedzy menedżerów na temat ich pełnej odpowiedzialności za przestrzeganie przepisów i zasad bhp. W organizacjach kontrolowanych przez PIP blisko 36% menedżerów nie miało wiedzy na wymieniony temat, w pozostałych natomiast ok. 16%. Jak w przypadku innych kryteriów podziału,

dominującym obszarem niewiedzy jest czas trwania szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy. W ponad 67% organizacji kontrolowanych przez PIP oraz w blisko 62% pozostałych menedżerowie nie mają wiedzy w tej sferze. Przedstawiony obraz wskazuje na to, że kontrole PIP wpływają w sposób istotny na odbywanie przez menedżerów szkoleń, ale szkolenia te nie podnoszą poziomu ich wiedzy, a wręcz działają destrukcyjnie. Kontrole PIP powinny więc obejmować w większym stopniu wiedzę pracodawcy lub należałoby z nich zrezygnować.

Kolejną analizę przeprowadzono wg kryterium pełnienia w organizacji roli służb bhp. Podzielono więc próbę na grupę organizacji, w których rolę tę pełni pracodawca oraz drugą, w której rolę służb bhp pełnią inni pracownicy lub firmy zewnętrzne. Można zauważyć, że – ogólnie – menedżerowie pełniący zadania służb bhp rzadziej uczestniczą w szkoleniach okresowych w dziedzinie bhp, ale wiedzą na ten temat znacznie więcej niż menedżerowie, którzy w zakresie służb bhp korzystają z usług innych osób. Jeśli chodzi o odbycie przez menedżerów wymienionych szkoleń, to różnica jest statystycznie istotna ($u = 3,4$). W organizacjach, w których menedżerowie pełnią obowiązki służby bhp nie odbyło wspomnianych szkoleń ok. 17,5% z nich, a w pozostałych organizacjach ok. 12%. W 12 spośród 13 podstawowych obszarach wiedzy z dziedziny bhp wszyscy menedżerowie pełniący rolę służb bhp nie odnotowali braku wiedzy, w pozostałych organizacjach natomiast nic nie wiedziało na ten temat ponad 65% menedżerów.

Dzieląc próbę na grupy wg kryterium wystąpienia w organizacji wypadku, wyraźnie widać, że fakt wystąpienia w organizacji incydentu wypadkowego jest istotnym czynnikiem zachowania menedżerów. Z badań wynika, że w tych organizacjach, w których taki incydent zaistniał, dużo większy odsetek menedżerów poddało się szkoleniom okresowym w dziedzinie bhp niż w organizacjach, w których wypadku nie zanotowano (różnica wynosi $u = 3,46$). W organizacjach, gdzie odnotowano zdarzenie wypadkowe, nie odbyło tego szkolenia tylko ok. 7% menedżerów, w pozostałych organizacjach natomiast aż 16%. Zaskakujące jest to, że w organizacjach, w których nie zanotowano wypadków, dużo większy odsetek menedżerów (ok. 65%) odbyło szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy niż w organizacjach, w których takie zdarzenie miało miejsce (58,9%). Różnica ta jest statystycznie istotna ($u = 1,85$). Co jeszcze bardziej zaskakuje, to fakt, że we wszystkich obszarach wiedzy w sferze bhp menedżerowie w organizacjach, w których odnotowano wypadek, wypadają gorzej niż w organizacjach, w których takiego incydentu nie zanotowano. Dominującym obszarem niewiedzy w organizacjach, w których zaistniało zdarzenie wypadkowe, jest wiedza menedżera na temat jego pełnej odpowiedzialności za nadzór nad przestrzeganiem przepisów i zasad bhp (ponad 66% menedżerów nic o tym nie wie). Jest to jednocześnie obszar, w którym odnotowano największą statystycznie różnicę pomiędzy grupami ($u = 14$). Wśród menedżerów z organizacji, w których wypadku nie było, dominująca ich liczba (aż 65%) nie ma wiedzy na temat czasu trwania

szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy. Zatem nasuwa się właściwie jedna konkluzja. Brak wystarczającej wiedzy menedżerów doprowadza w organizacjach do wypadku, a jedyną formą działań naprawczych jest odbywanie szkoleń, które w niewielkim stopniu poszerzają wiedzę menedżera i pozostałego personelu. Takie podejście nie daje szans na zmianę istniejącej sytuacji, w której Polska we wszelkich statystykach wypadkowych znajduje się na szarym końcu w Europie.

Ostatnie kryterium podziału jest związane z posiadaniem w przedsiębiorstwie maszyn i urządzeń technicznych. W tym przypadku można zauważyć różnicę w zakresie odbycia przez menedżerów szkoleń okresowych w aspekcie bhp ($u = 2,5$; różnica statystycznie istotna) między grupą posiadaczy maszyn a organizacjami, które ich nie mają. W przedsiębiorstwach mających urządzenia techniczne nie odbyło takich szkoleń 11% menedżerów, w pozostałych organizacjach natomiast blisko 16%. Analizując grupę posiadaczy maszyn, należy podkreślić, że ponad 70% menedżerów nie ma wiedzy na temat czasu trwania szkolenia z zakresu udzielania pierwszej pomocy. W drugiej grupie organizacji było ok. 63,5% takich menedżerów. Podobnie jak przy innych podziałach, największą statystycznie różnicę ($u = 10,1$) odnotowano w obszarze wiedzy menedżera na temat jego odpowiedzialności za nadzór nad przestrzeganiem przepisów i zasad bhp.

18.5. Kapitał służb bhp

Służby bhp, pełniąc funkcję doradczą-kontrolną z punktu widzenia zarządzania wiedzą, są jednocześnie „żywą bazą” danych, informacji, wiedzy, a nawet mądrości oraz menedżerami wiedzy. Jest więc ważne, aby menedżerowie na to stanowisko dobierali ludzi o odpowiednich: kwalifikacjach, wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu lub dostarczali wiedzy i podnosili kwalifikacje pracownikom już zatrudnionym. Niniejszy model obejmuje zagadnienia związane m.in. z kryteriami doboru osób pełniących funkcję służb bhp, z obowiązkami i uprawnieniami, jakie powinny wypełniać, czy z obszarami wiedzy, które powinny być rozwijane u osób pełniących tę rolę. Z analizy próby 2000 organizacji wynika, że menedżerowie powinni mieć większą wiedzę na temat zadań, jakie powinny być przypisane służbom bhp w firmie. Aż w ponad 97% badanych organizacji zarządzający firmą nie mają wystarczającej wiedzy na ten temat; podobnie jest w zakresie podnoszenia wiedzy i kwalifikacji tych służb (96,7% badanych).

Dzieląc próbę pod względem lokalizacji, można zauważyć, że w zakresie zarówno wiedzy menedżera na temat obowiązków służb bhp, jak i inwestowania w rozwój pracowników służb bhp nie występują różnice statystycznie istotne ($u = 0,6$) między grupą organizacji zlokalizowanych w Łodzi a grupą firm prowadzącą działalność poza nią. W zakresie obu zagadnień i w obu grupach odnotowano wynik na poziomie

ok. 97%. Największą statystycznie różnicę ($u = 3,5$), z 7 składników kapitału służb bhp, zanotowano w przypadku posiadania przez osoby pełniące funkcję służb bhp kwalifikacji w postaci ukończonych studiów kierunkowych lub studiów podyplomowych z zakresu bhp. W tym obszarze lepiej wypadły organizacje zlokalizowane poza Łodzią. Poziom nieprawidłowości w tym aspekcie dla tej grupy stanowi ok. 86,6%, dla grupy organizacji z Łodzi natomiast ok. 91,6%.

Przy podziale próby wg kryterium wdrożonego w organizacji systemu zarządzania generalnie można dostrzec, że w przypadku wszystkich elementów kapitału służb bhp lepiej wypadły organizacje, w których takie systemy zostały wdrożone, a różnice te są statystycznie istotne. Największą różnicę ($u = 7,6$) odnotowano w zakresie doboru pracowników służb bhp na podstawie dodatkowych udokumentowanych kompetencji zawodowych w postaci zaświadczeń, świadectw czy certyfikatów. Nie dobiera pracowników do służb bhp wg tego kryterium w organizacjach mających wdrożone systemy zarządzania blisko 73% menedżerów, w organizacjach, które nie wdrożyły żadnego systemu zarządzania, natomiast nawet 91%. Nie ma wiedzy na temat zadań służb bhp i dofinansowania przez menedżerów dodatkowych szkoleń pracowników służb bhp w organizacjach posiadających system ok. 90% menedżerów, w organizacjach, które nie mają systemów zarządzania, natomiast ok. 98%.

Dokonując analizy wyników badań przy podziale próby wg kryterium przeprowadzonych w organizacjach kontroli Państwowej Inspekcji Pracy, można generalnie zauważyć, że w tych podmiotach, w których kiedykolwiek odbyła się tego typu kontrola, we wszystkich obszarach kapitału służb bhp występują mniejsze nieprawidłowości niż we wszystkich pozostałych, czyli tych organizacjach, w których taka kontrola nie zaistniała. Przy tym podziale największą różnicę ($u = 6,7$) między grupami organizacji odnotowano w zakresie doboru pracowników służb bhp pod względem posiadania przez nich wyższego wykształcenia. Zadania służb bhp prawdopodobnie nie pełnią osoby legitymujące się wyższym wykształceniem w blisko 90% organizacji, w których nie odbyły się kontrole PIP, w ok. 78% zaś organizacji, w których kontrola miała miejsce. Największe nieprawidłowości, podobnie jak wcześniej, występują w zakresie zadań, jakie powinny wypełniać służby bhp. Nie ma pełnej wiedzy na ten temat w organizacjach, w których odbyły się kontrole PIP, blisko 96% menedżerów, w organizacjach zaś, w których kontroli PIP nie było, aż 99,7%.

Kolejnym kryterium, wg którego dokonano analizy kapitału służb bhp, jest podział organizacji na takie, w których rolę służb bhp pełni pracodawca, oraz te, w których taką rolę pełnią inni. Wyniki badań okazują się bardzo zaskakujące. Występuje, niejednokrotnie, bardzo duża statystyczna różnica między analizowanymi grupami organizacji i to na niekorzyść tych, w których to menedżerowie przyjęli na siebie obowiązki służb bhp. W przypadku 4 z 7 składników omawianego kapitału w tego typu organizacji nie znalazł się ani jeden podmiot, który spełniłby założone wymagania. Są to obszary dotyczące obowiązków wynikających z pełnienia roli behapowca,

doboru pracowników do służb bhp pod względem posiadania dodatkowych certyfikatów kwalifikacyjnych oraz kierunkowego wykształcenia, w tym wyższego wykształcenia. Jeśli natomiast chodzi o organizacje, w których rolę służb bhp pełnią inne osoby niż pracodawca, to najgorzej wypadły w zakresie dofinansowania osób wykonujących zadania służb bhp w sferze rozwoju ich wykształcenia czy wyszkolenia. W blisko 96% tego typu organizacji nie wystąpiły takie praktyki.

Wystąpienie w organizacji wypadku to następne kryterium podziału badanej zbiorowości w zakresie kapitału służb bhp. Generalnie można stwierdzić, że w podmiotach, w których zaistniał wypadek, wyniki są lepsze niż w organizacjach, w których takiego incydentu nie zanotowano. W obydwu grupach podmiotów najgorsze wyniki odnotowano w aspekcie wiedzy menedżera na temat zadań służb bhp oraz dofinansowania podnoszenia kwalifikacji osób wykonujących zadania tych służb. Nic nie wiedziało na ten temat w organizacjach, w których zanotowano zdarzenie wypadkowe, ok. 87,5% menedżerów, w pozostałych podmiotach natomiast odpowiednio ok. 99% i 98%. Największa statystycznie różnica ($u = 10,8$) między grupami podmiotów występuje w zakresie doboru służb bhp wg kryterium posiadanych przez te osoby kierunkowych studiów wyższych lub studiów podyplomowych związanych z bhp. Nie miało wiedzy na ten temat w organizacjach, w których zanotowano wypadek, 67,5% menedżerów, w pozostałych natomiast 91,5%.

Ostatnim kryterium analizy jest posiadanie przez organizację parku maszynowego. Również w tym przypadku w zakresie wszystkich składników omawianego kapitału istnieje różnica statystycznie istotna. Generalnie, organizacje posiadające maszyny i urządzenia techniczne wypadły w badaniach lepiej od tych podmiotów, które maszyn nie mają. W grupie posiadaczy maszyn najgorszy wynik odnotowano w aspekcie dofinansowania podnoszenia kwalifikacji pracowników służb bhp – nie ma wiedzy na ten temat 94% menedżerów. Najgorszy natomiast wynik zanotowano w grupie pozostałych organizacji w zakresie zadań służb bhp – nie ma wiedzy na ten temat ok. 98,5% menedżerów tych podmiotów. Największa statystycznie różnica ($u = 5,7$) między analizowanymi grupami podmiotów występuje w zakresie doboru służb bhp wg kryterium posiadanych przez te osoby kierunkowych studiów wyższych lub studiów podyplomowych związanych z bhp. Posiadacze maszyn w tym obszarze osiągnęli wynik 79,7%, a pozostali 90,6%.

Zakończenie

W niniejszym rozdziale przedstawiono tylko niewielką część zarówno koncepcji *Modelu kapitału wiedzy bezpieczeństwa pracy*, jak i badań, jakie zostały przeprowadzone na próbie 2000 organizacji z regionu łódzkiego. Głównym celem jest zwrócenie uwagi na to, że obecnie wykorzystywane modele kapitału niematerialnego zasobów

organizacji nie mierzą pełnej wiedzy, jaka powinna być w niej ulokowana. Brak jest w nich pierwiastka wiedzy dotyczącej procesów pomocniczych, zwłaszcza w dziedzinie bezpieczeństwa pracy członków organizacji, choć zagadnienie to występuje w każdym rodzaju prowadzonej działalności. Jest to zadziwiające o tyle, że temat poczucia bezpieczeństwa przez personel organizacji ma wymiar tak społeczny, jak i etyczny czy motywacyjny. Jest więc to niezwykle istotne zagadnienie z punktu widzenia bieżącego zarządzania organizacją oraz budowania właściwej strategii funkcjonowania i rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

Trzeba również pamiętać, że kwestia bezpieczeństwa pracy jest źródłem obecnych i potencjalnych kosztów dla organizacji. Dlatego też posiadanie przez jej pracowników odpowiedniej wiedzy z zakresu bezpieczeństwa pracy jest istotne również z punktu widzenia ekonomii, trzeba bowiem pamiętać, że na ogólny wynik finansowy przedsiębiorstwa ma wpływ nie tylko generowanie zysków, lecz również szukanie obszarów ograniczania kosztów.

Być może poruszone w niniejszym rozdziale zagadnienia będą inspiracją do dyskusji na temat wiedzy zawartej w procesach pomocniczych, jej ocenie i pomiarach.

Bibliografia

- Boczkowska K., Sikora A., *Analiza wiedzy i poziomu realizacji zadań w zakresie pierwszej pomocy przedmedycznej w świetle badań organizacji regionu łódzkiego*, w: *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – między teorią a praktyką*, red. J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Bontis N., *Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital*, „International Journal of Management Reviews” 2001, vol. 3, no. 1.
- Bounfour A., *The IC-dVAL Approach*, „Journal of Intellectual Capital” 2003, vol. 4, issue 3.
- Brooking A., *On the Importance of Managing Intangible Assets as Part of Corporate Strategy*, „Electronic Journal of Knowledge Management” 2010, vol. 8, issue 2.
- Edvinsson L., *Developing Intellectual Capital at Skandia*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 3.
- Edvinsson L., Malone M., *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Collins Publishers, Inc., New York 1997.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Intellectual Capital*, Judy Piatkus, Ltd., London 1997.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Jacobsen K., Hofman-Bang P., Nordby Jr R., *The IC Rating™*, „Journal of Intellectual Capital” 2005, vol. 6, issue 4.

- McCutcheon G.A., *EVVICA™, A Valuation Model for Intellectual Asset-Rich Businesses*, „Measuring Business Excellence” 2008, vol. 12, issue 2.
- Model for the Measurement and Management of Intellectual Capital: Intellectus Model*, Documentos Intellectus 5, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid 2003.
- Niziołek K., *Determinanty oceny ryzyka zawodowego w organizacji województwa łódzkiego – wyniki badań*, w: *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – możliwości i zagrożenia*, red. J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Niziołek K., *Problemy w stosowaniu prawa w zakresie użytkowania maszyn i urządzeń technicznych w świetle badań*, w: *Współczesne standardy w zakresie zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy – między teorią a praktyką*, red. J. Lewandowski, M. Znajmiecka-Sikora, Politechnika Łódzka, Łódź 2012.
- Niziołek K., *Selected Aspects of Occupational Health and Safety In System Management – Results of Research Regarding Accidents Prevention in Companies from the Region of Lodz*, w: *Quality in Management of Processes*, eds J. Lewandowski, M. Sekieta, A. Walaszczyk, Technical University of Lodz, Lodz 2011.
- Niziołek K., *Systemy zarządzania bezpieczeństwem pracy w aspekcie wymagań prawnych*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2012, nr VII.
- Niziołek K., *Wybrane aspekty zarządzania parkiem maszynowym z punktu widzenia bezpieczeństwa pracy w świetle badań organizacji regionu łódzkiego*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego” 2011, nr V.
- Niziołek K., *Wybrane elementy otoczenia pracy w aspekcie posiadanego parku maszynowego – analiza porównawcza organizacji regionu łódzkiego*, „Logistyka” 2012, nr 6.
- Niziołek K., Boczkowska K., *Maszyny i urządzenia techniczne w świetle badań pracodawców województwa łódzkiego*, w: *Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie*, red. R. Knosala, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole 2011.
- Niziołek K., Boczkowska K., *Risk Assessment in Comparison to Company's Size – Analysis of Research of Results*, „Scientific Journal Maritime University of Szczecin” 2011, vol. 27(99), no. 1.
- Niziołek K., Boczkowska K., *Rola kadry kierowniczej w kształtowaniu bezpiecznych warunków pracy – analiza wybranych wyników badań*, „Organizacja i Zarządzanie” 2013, nr 50.
- Niziołek K., Boczkowska K., *Safety Management in the Aspekt of Machine and Devices Use in Business Entities of the Lodz Region*, w: *Methods and Concepts of Small and Medium-Sized Enterprises Management*, eds A. Adamiak, S. Lachiewicz, Technical University of Lodz Press, Lodz 2011.
- Pike S., Roos G., *Intellectual Capital Measurement and Holistic Value Approach (HVA)*, „Woks Institute Journal” 2000, vol. 24.

- Plaz Landaeta R., Merino Moreno C., Villar Mártil L., *Capital Intelectual en la Administración Pública Española: El proyecto SICAP*, Faculdade Cenecista de Campo Largo – Coordenação do Curso de Administração, Madrid 2004.
- Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs (RICARDIS). Encourage Corporate Measuring and Reporting on Research and other Forms of Intellectual Capital*, European Commission, EC Directorate-General for Research, Brussels 2006.
- Sällebrant T., Hansen J., Bontis N., Hofman-Bang P., *Managing Risk with Intellectual Capital Statements*, „Management Decision” 2007, vol. 45, no. 9.
- Sánchez P.M., Elena S., Castrillo R., *Intellectual Capital Dynamics in Universities: A Reporting Model*, „Journal of Intellectual Capital” 2009, vol. 10, no. 2.
- Schiama G., Lerro A., Carlucci D., *The Knoware Tree and the Regional Intellectual Capital Index: An assessment within Italy*, „Journal of Intellectual Capital” 2008, vol. 9, issue 2.
- Sullivan P.H., *Profiting From Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*, John Wiley & Sons, New York–Brisbane 1998.
- Sveiby K.E., *The Intangible Assets Monitor*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting” 1997, vol. 2, no. 1.
- Sveiby K.E., *The Invisible Balance Sheet. Key Indicators for Accounting, Control and Valuation of Know-How Companies*, Affärsvärlden/Förlag, Stockholm 1990.

Część III

Przejścia graniczne pomiędzy ludźmi

Rozdział 19

Od rozwoju przywódców do rozwoju przywództwa, czyli od rozwoju kapitału ludzkiego do rozwoju kapitału społecznego organizacji

Wstęp

Problematyka przywództwa pozostaje niezmiennie aktualna już od czasów Platona¹ oraz ewoluuje wraz ze zmieniającym się światem. Zagadnienie to było (i jest nadal) rozmaicie interpretowane w różnych teoriach i badaniach. Autorzy licznych książek, artykułów i raportów z badań naukowych, odnosząc się do określonych aspektów przywództwa, próbują przedstawić jego istotę. Powstały kolejne koncepcje przywództwa, które podlegają dalszemu rozwojowi.

Jednym z rozpatrywanych aspektów w ramach przywództwa jest nabywanie zdolności przywódczych. Uzasadnione wydaje się być stwierdzenie, że rozumienie i definiowanie przywództwa, ulegające zmianie wraz z upływem czasu, wpływało tym samym na sposób podejścia do nabywania zdolności przywódczych (rozwój przywódców i rozwój przywództwa).

Celem rozdziału jest przedstawienie ewolucji, jaka nastąpiła w podejściu do nabywania zdolności przywódczych w organizacji. Dokonano w nim rozróżnienia między rozwojem przywódców, rozumianym jako rozwój kapitału ludzkiego, a rozwojem przywództwa, rozumianym jako rozwój kapitału społecznego.

¹ Zob. R. Goffee, G. Jones, *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5, s. 52.

19.1. Ewolucja teorii przywództwa i jej wpływ na nabywanie zdolności przywódczych

Większość formalnych teorii (koncepcji) przywództwa została stworzona w XX w. Niekompletność stopniowo powstających teorii przyczyniła się do uzupełniania wiedzy i tworzenia następnych koncepcji przywództwa. D.A. van Seters i R.H.G. Field, badając przebieg rozwoju teorii przywództwa, wyróżnili dziewięć charakterystycznych okresów²:

- okres pierwszy to era osobowości, w której ramach wyróżnia się podokresy wielkiego człowieka oraz cech charakteru – pierwsza faza tej ery sprowadzała się do analizy ścieżek życia wybitnych postaci historycznych, druga natomiast obejmowała prace na rzecz odkrycia korelacji między poszczególnymi cechami charakteru przywódcy a efektywnością przywództwa,
- okres drugi to era wpływu, w której zajmowano się źródłami władzy i sposobami jej wykorzystywania,
- okres trzeci to era koncentracji na typowych zachowaniach przywódczych, jak również na wskazaniu różnic między sposobem postępowania liderów efektywnych i nieefektywnych,
- okres czwarty to era sytuacyjna, której zainteresowania koncentrowały się wokół kontekstu wykorzystywania przywództwa,
- okres piąty to era uwarunkowań, odnosząca się do zależności przywództwa od jednego lub większej liczby czynników z grupy osobowości, oddziaływania, zachowań czy też sytuacji,
- okres szósty to era transakcyjna, uzupełniająca poprzednie teorie o istotę rozróżniania ról oraz społecznej interakcji,
- okres siódmy to era antyprzywództwa, w której propagowano poglądy podważające sens prowadzenia badań w zakresie przywództwa oraz wskazywano na możliwość stosowania substytutów przywództwa,
- okres ósmy to era budowania silnej kultury organizacyjnej, stymulującej pracowników do przewodzenia samym sobą,
- okres dziewiąty to era transformacyjna, koncentrująca się na zachowaniach przywódcy w trakcie zmian organizacyjnych oraz w procesach odnoszących się do kreowania wizji przyszłości i pozyskiwania zaangażowania pracowników w dokonywane zmiany.

² D.A. van Seters, R.H.G. Field, *The Evolution of Leadership Theory*, „Journal of Organizational Change Management” 1990, no. 3 (cyt. za: R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008, s. 19–22).

G.C. Avery, uwzględniając wieloaspektowe i holistyczne spojrzenie na problematykę przywództwa, podjął próbę uporządkowania istniejących koncepcji przywództwa wokół czterech paradygmatów: klasycznego, transakcyjnego, wizjonerskiego oraz organicznego³. Pierwsze trzy paradygmaty odnoszą się do powyżej przedstawionych okresów, czwarty natomiast można określić jako kolejny okres w rozwoju. Podstawą tego paradygmatu jest wspólna komunikacja. Przywództwo wyłania się w relacji pomiędzy członkami organizacji, którzy wspólnie interpretują otoczenie i zmieniające się warunki. Członkowie grupy tworzą wizję, wartości i procesy oraz się nimi dzielą. W paradygmacie przywództwa organicznego najważniejsza jest grupa jako całość.

Rozwój teorii przywództwa ma również swoje odzwierciedlenie w rozwoju wiedzy o przedsiębiorstwie i zarządzaniu⁴ nim. W początkowej fazie rozwoju zasad „naukowego zarządzania” dominuje traktowanie pracownika w sposób instrumentalno-mechanistyczny. Podobnie postrzegano problematykę przywództwa, koncentrując się wyłącznie na osobie przywódcy i pomijając istotny element jego otoczenia, np. zwolenników (pracowników). Pierwsze teorie przywództwa ukazują koncentrację na osobie przywódcy, zwłaszcza na jego cechach i zachowaniach. Przywódca jest umieszczany w centrum działań jako osoba mająca absolutną władzę i traktująca swoich podwładnych jako narzędzia realizacji wyznaczonych celów. W centrum uwagi badaczy znajdowały się więc atrybuty określające przywódców (teoria wybitnej jednostki, teoria cech osobowościowych). Pojawienie się kierunku behawioralnego w zarządzaniu skoncentrowało uwagę badaczy na analizie zachowań i postaw przywódcy. Prowadzone w tym czasie badania odnoszą się do określenia stylów przewodzenia, czyli zachowań przywódcy wobec podwładnych (m.in. badania K. Levina, badania R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, badania na Uniwersytecie w Michigan, badania na Uniwersytecie w Ohio, model siatki kierowniczej R. Blake’a i J. Mouton). Na pierwszych etapach badań i rozwoju teorii przywództwa dominowało przekonanie, że przywódcą trzeba się urodzić, co oznaczało, że cechy oraz sposoby zachowania się przywódców traktowano jako wrodzone, których nie można wykształcić. Przekonanie to dominowało do lat 60. XX w.⁵

Podejście sytuacyjne w zarządzaniu uwidacznia się w następnych badaniach nad przywództwem. W ten sposób do dwóch podstawowych komponentów przywództwa, tj. przywódcy i jego zwolenników, został dołączony trzeci, którym jest kontekst,

³ G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 39–57.

⁴ W literaturze przedmiotu niektórzy z autorów posługują się zamiennie terminami „przywództwo” i „zarządzanie”, traktując je jako synonimy. Większość autorów jednak się zgadza, iż występują pewne różnice między tymi dwoma terminami. Wielu badaczy zajmujących się tą problematyką traktuje „przywództwo” i „zarządzanie” jako dwa różne, choć częściowo pokrywające się obszary działań, które wzajemnie się dopełniają.

⁵ P. Aitken, M. Higgs, *Developing Change Leaders. The Principles and Practices of Change Leadership Development*, Elsevier, Oxford 2010, s. 6–7.

w jakim występuje przywództwo (m.in. teoria uwarunkowań F.E. Fiedlera, sytuacyjny model przywództwa P. Herseya i K.H. Blancharada, teoria wymiany LMX). Dalsza ewolucja teorii przywództwa ma swoje odzwierciedlenie w tzw. teoriach integracyjnych, które koncentrują się na osobach i sytuacjach, psychoanalizie, realizacji ról, zmianie, celach i przypadkowości (m.in. przywództwo transakcyjne, transformacyjne, wizjonerskie). W teoriach tych można zauważyć powrót do podejścia kwalifikacyjnego, czyli określania cech przywódców, przy czym akcent kładzie się na kompetencje interpersonalne oraz emocjonalne. Pomijając aspekty kompetencyjne, wiele uwagi kieruje się również na wyróżniki przywódcy, przejawiające się w relacjach z podwładnymi i zwolennikami. Na tych etapach rozwoju teorii przywództwa zakłada się, że przywódcą można się stać, co oznacza, że można podjąć określone działania, aby rozwijać zdolności przywódcze, przy czym początkowo działania te dotyczyły osób znajdujących się na najwyższych szczeblach zarządzania organizacją, a następnie rozwój zdolności przywódczych rozszerzono na wszystkie szczeble w hierarchii zarządzania organizacją.

Zgodnie z podejściem systemowym, w teorii zarządzania przywództwo powinno być postrzegane całościowo jako system⁶. Dopelnieniem trzech podstawowych komponentów przywództwa w organizacji, tj. przywódcy, jego zwolenników oraz kontekstu, są powiązania i interakcje ze zbiorem elementów, które tworzą organizację. Konsekwencją takiego rozumienia istoty przywództwa jest analiza rozwoju zdolności przywódczych nie tylko przez pryzmat umiejętności poszczególnych osób, lecz również przez rozwój całej organizacji. W podejściu systemowym przywództwo staje się kompetencją organizacji.

19.2. Rozwój przywódców i rozwój przywództwa w organizacji

W literaturze przedmiotu dotyczącej przywództwa funkcjonują dwa terminy: rozwój przywódców (*leaders development*) i rozwój przywództwa (*leadership development*). Niektórzy autorzy oba te pojęcia traktują jako tożsame, ale wg innych różnią się one. Klasycznym przykładem pracy, w której pokazano różnice między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa, jest opracowanie D.V. Daya⁷. Badacz ten wskazuje, że tradycyjnie konceptualizacja przywództwa odnosi się do indywidualnego poziomu umiejętności, przywództwo jednak stanowi również proces

⁶ Zob. J.J. Sosik, D.I. Jung, *Full Range Leadership Development. Pathways for People, Profit, and Planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010, s. 47–49.

⁷ D.V. Day, *Leadership Development: A Review in Context*, „Leadership Quarterly” 2000, vol. 11, no. 4, s. 581–613.

społeczny, który angażuje każdego ze członków społeczeństwa (wspólnoty). W tym sensie można wyróżnić rozwój przywódców odnoszący się do jednostki oraz rozwój przywództwa odnoszący się do danej społeczności⁸. W celu wskazania różnic między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa autor ten odnosi się do czterech wymiarów: rodzaju kapitału, modelu przywództwa, podstawy kompetencji oraz umiejętności (tabela 19.1).

Tabela 19.1. Różnice między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa

Wymiary porównawcze	Cel rozwoju	
	przywódca	przywództwo
Rodzaj kapitału	ludzie	społeczny
Model przywództwa	indywidualny: <ul style="list-style-type: none"> • władza osobista • wiedza • wiarygodność 	relacyjny: <ul style="list-style-type: none"> • zaangażowanie • wzajemny szacunek • zaufanie
Podstawowe kompetencje	intrapersonalne	interpersonalne
Umiejętności	samoświadomość: <ul style="list-style-type: none"> • świadomość emocjonalna • pewność siebie • znajomość siebie samoregulacja: <ul style="list-style-type: none"> • samokontrola • wiarygodność • odpowiedzialność • adaptacyjność samomotywacja: <ul style="list-style-type: none"> • inicjatywa • zaangażowanie • optymizm 	świadomość społeczna: <ul style="list-style-type: none"> • empatia • orientacja na usługi • świadomość polityczna umiejętności społeczne: <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie więzi • orientacja zespołowa • katalizator zmian • zarządzanie konfliktami

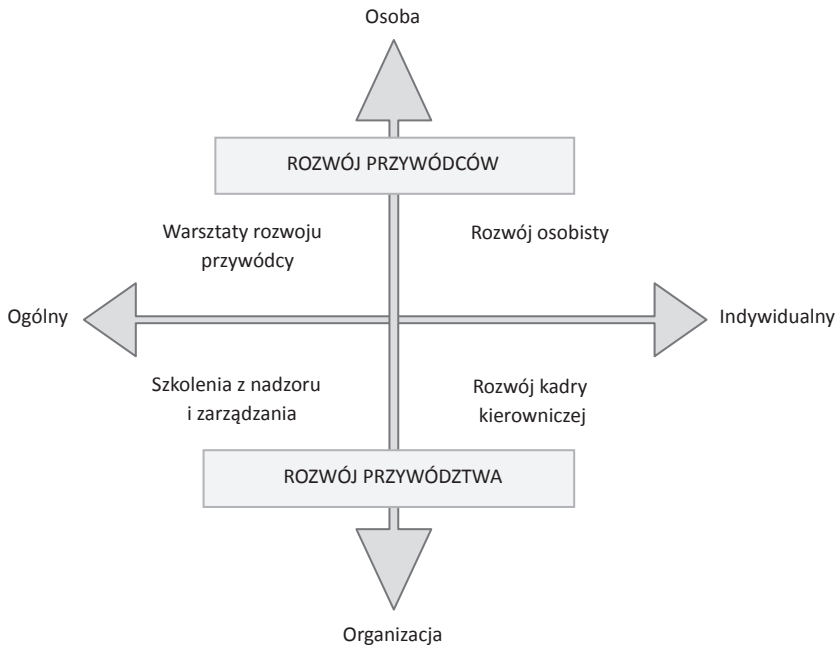
Źródło: D.V. Day, *Leadership Development: A Review in Context*, „Leadership Quarterly” 2000, vol. 11, no. 4, s. 584.

W ramach przedstawionych w tabeli 19.1 wymiarów rozwój przywódców jest związany z kapitałem ludzkim, rozwój przywództwa natomiast odnosi się do kapitału społecznego organizacji. W rozwoju przywódców nacisk kładzie się na rozwój indywidualnej wiedzy, umiejętności, zdolności związanych z pełnieniem formalnych ról przywódcy. W ten sposób rozwój przywódców stanowi inwestycję w kapitał ludzki. Rozwój ten koncentruje się na kształtowaniu samoświadomości, samoregulacji oraz samomotywacji poszczególnych osób. Rozwój przywództwa natomiast odnosi się do zasobów społecznych organizacji, które są „zakorzenione” w stosunkach pracy, przybierających formę kapitału społecznego. Kapitał społeczny jest budowany w wyniku wzajemnych relacji, współpracy, wymiany między członkami organizacji. Podstawą rozwoju przywództwa jest wykształcenie interpersonalnych

⁸ Ibidem, s. 583.

kompetencji prowadzących do zaangażowania, wzajemnego szacunku i zaufania. Rozwój przywództwa koncentruje się na kształtowaniu świadomości społecznej oraz na społecznych umiejętnościach.

Podobnie A. Nahavandi podkreśla, że chociaż określenia: rozwój przywódców i rozwój przywództwa są ze sobą powiązane i często używane w podobnym znaczeniu, to między tymi dwoma typami rozwoju występują różnice⁹. Różnią się one pod względem ukierunkowania na osobę lub organizację oraz stopniem, w jakim dostosowują się do indywidualnych potrzeb uczestników rozwoju (rysunek 19.1). Rozwój przywódców koncentruje się na indywidualnym, bardziej holistycznym podejściu do rozwoju samoświadomości i dostarczaniu umiejętności poprzez kształcenie zarówno ogólne, jak i indywidualne. Rozwój przywództwa natomiast odnosi się do rozwoju zdolności przywódczych jako atrybutu całej organizacji, a ma na celu kształtowanie zdolności przywódczych całej organizacji.



Rysunek 19.1. Poziomy rozwoju w organizacji

Źródło: A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ 2009, s. 330.

⁹ A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ 2009, s. 330–331.

W badaniach Center for Creative Leadership również występuje rozróżnienie między rozwojem przywódców a rozwojem przywództwa. Rozwój przywódców jest definiowany jako rozszerzanie kompetencji do efektywnego wypełniania roli przywódcy i realizacji procesów przywódczych, a rozwój przywództwa – jako zdolność zbiorowości do wyznaczania kierunku działania, współpracy oraz zaangażowania¹⁰.

Rozwój wiedzy dotyczącej przywództwa wskazuje, że na przywództwo w organizacji należy patrzeć całościowo, a nie tylko przez pryzmat osób pełniących w niej role przywódców. Zgodnie z tym, co pisze A.K. Koźmiński, przywództwo stanowi pewien „ważny zasób organizacji”, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych jej członków, aby możliwe było osiągnięcie celów, jakie stawia sobie organizacja¹¹. Przywództwo oznacza również dominujący w danej organizacji sposób pełnienia ról związanych z oddziaływaniem jednych jej członków na innych.

Całościowe spojrzenie na tworzenie przywództwa w organizacji daje rozwój przywództwa rozumiany jako kształtowanie kapitału społecznego organizacji. Kapitał społeczny jest uznany za pożądaną element w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, który tkwi w relacjach społecznych i oznacza umiejętność współdziałania ludzi w obrębie danego przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu w celu realizacji wspólnych celów, co wiąże się z występowaniem przywództwa w organizacji. Jednym z podstawowych elementów składowych kapitału społecznego jest kapitał ludzki. Oznacza to, że rozwój przywództwa powinien być rozpatrywany szerzej od rozwoju przywódców. W związku z tym rozwój przywódców można traktować jako część składową rozwoju przywództwa. Zatem należy łączyć rozwój przywódców z rozwojem przywództwa w organizacji. Ponieważ jednym z trzech podstawowych komponentów przywództwa jest osoba przywódcy, dlatego organizacje powinny rozpocząć działania rozwojowe od skoncentrowania się na rozwoju przywódców (z umiejętnościami do generowania, wykorzystania i utrzymania kapitału społecznego), którzy następnie powinni wykorzystać swoje atrybuty do kształtowania przywództwa jako kompetencji organizacji.

¹⁰ Zob. *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, eds E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 2, 405.

¹¹ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 151–152.

Zakończenie

Ostatnie lata wskazują na wzrost zainteresowania aspektami związanymi z rozwojem przywódców i przywództwa. Początkowe działania w omawianym obszarze były związane z szybkim wzrostem liczby metod rozwoju przywódców oraz podkreśleniem znaczenia kompetencji przywódców, zwłaszcza kompetencji emocjonalnych i dotyczących wywierania wpływu na innych¹². Profesjonaliści zajmujący się rozwojem przez wiele lat twierdzili, że rozwój w przedsiębiorstwie, a zwłaszcza rozwój przywództwa, jest kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa. Przyjmując ten punkt widzenia, kierownictwo przedsiębiorstw zaczęło podejmować działania i inwestycje związane z rozwojem przywództwa, czyniąc ten rozwój jednym z priorytetów organizacji¹³. W przeszłości wykształcenie przywódcy traktowano jako element rozwoju dobrego menedżera. Obecnie efektywne przywództwo jest traktowane jako jeden z czynników sukcesu przedsiębiorstwa¹⁴.

Stworzenie silnego przywództwa w organizacji wymaga podjęcia odpowiednich działań rozwojowych, które pozwolą uczynić przywództwo jednym z atrybutów organizacji¹⁵. Rozwój kapitału społecznego, tworzonego przez ludzi i relacje między nimi, stanowi jeden z kluczowych elementów w drodze do tego celu.

Bibliografia

- Aitken P., Higgs M., *Developing Change Leaders. The Principles and Practices of Change Leadership Development*, Elsevier, Oxford 2010.
- Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
- Buus I., *The Evolution of Leadership Development: Challenges and Best Practice*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 4.
- Day D.V., *Leadership Development: A Review in Context*, „Leadership Quarterly” 2000, vol. 11, no. 4.
- Goffee R., Jones G., *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 5.

¹² G. Hernez-Broome, R.L. Hughes, *Leadership Development: Past, Present, and Future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no. 1, s. 25–28.

¹³ I. Buus, *The Evolution of Leadership Development: Challenges and Best Practice*, „Industrial and Commercial Training” 2005, vol. 37, no. 4, s. 185.

¹⁴ G. Hernez-Broome, R.L. Hughes, *Leadership Development...*, op.cit., s. 25.

¹⁵ S. McCallum, D. O'Connell, *Social Capital and Leadership Development. Building Stronger Leadership through Enhanced Relational Skills*, „Leadership & Organization Development Journal” 2009, vol. 30, no. 2, s. 153–157.

- Hernandez-Broome G., Hughes R.L., *Leadership Development: Past, Present, and Future*, „Human Resource Planning” 2004, vol. 27, no. 1.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- McCallum S., O’Connell D., *Social Capital and Leadership Development. Building Stronger Leadership through Enhanced Relational Skills*, „Leadership & Organization Development Journal” 2009, vol. 30, no. 2.
- Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, Upper Saddle River, NJ 2009.
- Sosik J.J., Jung D.I., *Full Range Leadership Development. Pathways for People, Profit, and Planet*, Taylor and Francis Group, New York 2010.
- The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, eds E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

Monika Sulimowska-Formowicz
Beata Stępień

Rozdział 20

Składowe i granice zarządzania kompetencjami relacyjnymi w organizacji¹

Wstęp

Prawdopodobieństwo skutecznego zarządzania danym obszarem wzrasta, jeśli można ów obszar opisać, skategoryzować oraz ustalić jego strukturę, naturę i wzajemne związki przyczynowo-skutkowe. Ustalenie tych kwestii pozwala też na określenie granic poznania i zarządzania opisywaną kategorią oraz jeśli nie na udzielenie odpowiedzi, to przynajmniej na zadanie pytania o możliwości ich przesuwania. Kompetencje relacyjne, choć chętnie i szeroko opisywane ze względu na traktowanie ich jako źródeł przewag konkurencyjnych, wciąż są tym rodzajem zasobu, który trudno skategoryzować i jednoznacznie opisać ze względu na jego złożoność, różnorodność, zmienność i charakter „nośnika”.

W rozdziale przedstawiono próbę określenia, czym jest kompetencja relacyjna, na jakich poziomach i w jakich elementach organizacji i poza nią należy szukać jej źródeł, jak wygląda proces jej kształtowania oraz czy przy obecnym stanie wiedzy można jednoznacznie ustalić, do którego momentu i z jakimi skutkami jesteśmy w stanie zarządzać poszczególnymi jej składowymi.

20.1. Definicje kompetencji relacyjnej

Zgodnie z poglądami przedstawicieli nurtu zasobowego, podstawą przewagi konkurencyjnej organizacji jest zestaw jej specyficznych zasobów oraz strategii ich wykorzystywania. Kontekst relacyjny, w jakim funkcjonuje organizacja, pozwala jej

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/05/B/HS4/03635.

uzyskać dostęp do szczególnie cennych konfiguracji zasobów innych podmiotów oraz wspólnie z nimi budować zasoby własne i wspólne, wykorzystywane na potrzeby działań prowadzonych w ramach partnerstwa.

Kompetencja relacyjna jest definiowana jako:

- zdolność do pozostawania w interakcji z innymi organizacjami²,
- umiejętność bycia dobrym partnerem i osiągnięcia dzięki temu przewagi konkurencyjnej³ – przewaga ta może być wynikiem zdolności do odnawiania własnych kompetencji organizacyjnych dzięki współpracy, a także ograniczania organizacyjnej inercji i oporu wobec zmian,
- kompetencja wzmacniająca strukturę sieci międzyorganizacyjnej i pozwalająca tę sieć kształtować⁴,
- kluczowa kompetencja⁵, na której jest oparta strategia zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi, i jej efekty w postaci przewagi konkurencyjnej uzyskiwanej dzięki uczestnictwu w tych relacjach,
- kompetencja dynamiczna⁶, zmienna w czasie – proces jej rozwoju determinuje ostateczną jakość/siłę tej kompetencji jako źródło i „motor” przewagi konkurencyjnej.

Kompetencja relacyjna jako źródło przewagi konkurencyjnej jest determinowana przez cechy organizacji oraz procesy jej kształtowania. Można mówić o kompetencji relacyjnej *ex ante* (swego rodzaju potencjale do zawierania relacji), tj. skłonności i zdolności do podjęcia kooperacji oraz wyjściowej zdolności do uczenia się i absorpcji wiedzy od partnera, oraz kompetencji relacyjnej *ex post*, będącej wynikiem wspólnej strategii kooperacyjnej partnerów⁷. Kompetencje powstałe dzięki skumulowanemu doświadczeniu z funkcjonowania w relacjach budują potencjał kooperacyjny *ex ante*

² G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20, s. 317.

³ R. Moss Kanter, *Collaborative Advantage*, „Harvard Business Review” 1994, July–August, s. 96.

⁴ G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging...*, op.cit., s. 335.

⁵ Zdaniem twórców pojęcia – G. Hamela i C.K. Prahalada – kluczowe kompetencje to kluczowe cechy konkurencyjności, tj. zestaw umiejętności lub technologii, które umożliwiają firmie dostarczenie klientom konkretnej korzyści. Stanowią sumę efektów procesu uczenia się, zachodzącego ponad granicami indywidualnych zestawów umiejętności i indywidualnych jednostek organizacyjnych (G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, May–June).

⁶ Zgodnie z definicją twórców tego pojęcia, kompetencja dynamiczna to taka zdolność do adekwatnej adaptacji, integracji, rekonfiguracji i odnowy posiadanych kompetencji i zdolności, która pozwala organizacji dostosowywać się do zmieniających się wymogów otoczenia biznesowego (D.J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capability and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7, s. 509–533).

⁷ Zob. W. Czakon, *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. R. Krupski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 62; E. Anderson, *Two Firms One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 2; D. Holtbrugge, *Management of International Strategic Business Cooperation: Situational Conditions and Success Factors*, „Thunderbird International Business Review” 2004, vol. 46, no. 3.

w kolejnych okresach. Kompetencja relacyjna jako źródło przewagi konkurencyjnej powinna spełniać warunki określone klasycznym już modelem VRIO⁸.

Biorąc pod uwagę czynniki wpływające na sukces organizacji w relacjach partnerskich, wartościowa kompetencja relacyjna jest złożona, wielowymiarowa i odnosi się do różnych aspektów funkcjonowania. Tworzą ją wiązki zasobów i umiejętności cząstkowych, rozproszonych w organizacji na różnych poziomach analitycznych:

- w układzie czynnościowym – w różnych funkcjach, procesach, pojedynczych ogniwach łańcucha wartości;
- w układzie podmiotowym – na różnych poziomach organizacji: ogólnoorganizacyjnym, zespołów i grup, indywidualnych pracowników oraz międzyorganizacyjnym.

W ujęciu procesowym można podzielić składniki kompetencji relacyjnej na grupy odpowiadające etapom rozwijania się relacji⁹:

- kompetencje niezbędne do odnalezienia w otoczeniu pożądanych zasobów oraz poszukiwania i wybrania właściwego partnera, nawiązania kontaktu i przygotowania założeń relacji,
- kompetencje potrzebne do właściwej realizacji współpracy (kompetencje zarządzania kooperacją) – operacyjne zarządzanie procesem współpracy, koordynacja realizacji celów partnerstwa z osiągnięciem celów własnych organizacji,
- kompetencje związane z rozwiązywaniem problemów współpracy – zapobieganie patologiom, rozwiązywanie konfliktów, komunikacja;
- kompetencje związane z utrwalaniem relacji i włączaniem jej w sieć innych relacji,
- kompetencje związane z kończeniem relacji.

Poniżej zostaną omówione poszczególne składowe kompetencji relacyjnej z odwołaniem się do przedstawionego zestawienia i wskazaniem, w jakich elementach hierarchii organizacyjnej lub poza nią poszczególne rodzaje kompetencji cząstkowych się ujawniają i rozwijają.

⁸ Valuable – cenna na rynku, Rare – trudna do zdobycia, rzadka, Inimitable – trudna do odtworzenia ze względu na swoje cechy szczególne i historyczny proces budowania, well Organized – tak zorganizowana wewnątrz organizacji, aby wspierać pozostałe cechy (J.B. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no.17, s. 99–120).

⁹ W literaturze z zakresu zarządzania relacjami kooperacyjnymi są omówione rozmaite składniki kompetencji relacyjnej, ale ze względu na szczupłość miejsca w niniejszym rozdziale skoncentrowano się na wybranych grupach umiejętności kooperacyjnych tworzących tę kompetencję, wskazując jednocześnie jej złożoność.

20.2. Składowe kompetencji relacyjnej

Kompetencja relacyjna to konstrukt, którego elementów należy poszukiwać w funkcjach, procesach i na różnych poziomach hierarchii współpracujących organizacji. Jest „zakorzeniona” w ludziach – nie tylko dotyczy ich wiedzy, kompetencji i umiejętności, lecz także ich treść jest wyznaczona ich doświadczeniem, inteligencją emocjonalną oraz wpływem kultury i instytucji otoczenia, w jakim funkcjonują. Poniżej przedstawiono, jakiego typu elementy składają się na to, co jest nazywane kompetencją relacyjną. Świadomie nie określono przy tym miejsca w hierarchi organizacji, gdzie należałoby poszukiwać jej źródeł. Miejsce tego typu kompetencji i jej nośnika (ludzi, procedur, baz danych itd.) zależą bowiem każdorazowo od:

- charakterystyki celów, rodzaju, wagi nawiązanej współpracy dla strategii i pozycji konkurencyjnej podmiotów;
- początkowej pozycji konkurencyjnej, potencjału zaangażowanych podmiotów (w tym ich potencjału relacyjnego, pozycji w sieciach gospodarczych itd.¹⁰);
- rodzaju relacji związanego z:
 - – charakterystyką otoczenia, w którym relacja jest nawiązywana, przebiega i kończy się (branż i rynków, na których podmioty funkcjonują, z których się wywodzą i na których zdobywały doświadczenia),
 - – przedmiotem, treścią, funkcją (np. relacje zaopatrzeniowe, produkcyjne, badania i rozwoju),
 - – zaangażowanymi podmiotami (np. konkurent, dostawca, organizacja *non-profit*, klient),
 - – czasem trwania i intensywnością przebiegu relacji (w tym zaangażowanych zasobów, rodzaju i znaczenia informacji będących przedmiotem wymiany itd.);
- umiejętności uczenia się organizacji oraz jej strukturalnej i strategicznej elastyczności, np. tempa i kierunku rozszerzania się (*spill-over*) kompetencji.

Warto też zaznaczyć, że koniecznym warunkiem do budowy i rozwijania trwałych przewag konkurencyjnych, zbudowanych na kompetencjach relacyjnych, jest posiadanie skłonności do współpracy i z tego powodu skłonność ta może być uznana za konieczną składową kompetencji relacyjnej.

Skłonność do przyjmowania strategii kooperacji opiera się na wielu kompetencjach: zdolności do odnalezienia szansy rynkowej opartej na odpowiednim wykozystaniu wartościowej kombinacji zasobów partnerów, zdolności do badania rynku,

¹⁰ Zob. R. Gulati, M. Gargiulo, *Where Do Interorganizational Networks Come from?*, „American Journal of Sociology” 1999, no. 104, s. 1439–1493; J.M. Podolny, D.J. Philips, *The Dynamics of Organizational Status*, „Journal of Industrial and Corporate Change” 1996, no. 5, s. 453–471.

oceny potencjału potencjalnego partnera czy umiejętności znalezienia zastosowania dla nowo powstałej kombinacji zasobów. Nie bez znaczenia dla tej zmiennej pozostaje kontekst społeczny organizacji – sprzyjający fakt funkcjonowania w gęstej sieci społecznej i zajmowania w niej korzystnej pozycji lub negatywny aspekt pozostawiania na obrzeżach tzw. luki strukturalnej oraz charakter relacji społecznych w otoczeniu: konkurencja, współpraca, unik i ich intensywność¹¹. Inną grupą czynników budujących skłonność do kooperacji międzyorganizacyjnej są uwarunkowania psychologiczne na poziomie jednostek i grup decydujących o współpracy, w tym indywidualne postawy i motywacje.

Ważnym składnikiem potencjału organizacji, wpływającym zarówno na skłonność do podejmowania działań kooperacyjnych, jak i na powodzenie kooperacji, jest doświadczenie kooperacyjne, badane przez przedstawicieli nurtów ewolucyjnych i socjologów organizacji, oraz powiązane z nim zjawisko zakorzenienia. Doświadczenie kooperacyjne to zakumulowana wiedza uzyskana dzięki relacjom współpracy, możliwa do wykorzystania w przyszłości¹². Dzięki wiedzy powstałej na bazie pozytywnych i negatywnych doświadczeń organizacje wypracowują mechanizmy selekcji partnerów (bazujące na analizie ekonomicznej oraz zbieżności organizacyjnej i kulturowej), decydują o poziomie zaangażowania oraz uczą się, jak budować mechanizmy decydujące o zaufaniu, wzajemności i lojalności oraz osłabiające skłonność stron do oportunistów. Doświadczenie daje także podstawę do skuteczniejszej ochrony własnych zasobów przed patologiami współpracy poprzez procedury kontraktowego kształtowania ram relacji, zabezpieczenia przed oportunistami partnera oraz ochronę wiedzy w ramach wewnętrznych mechanizmów zarządzania wiedzą¹³. Budowanie kompetencji relacyjnej na bazie doświadczenia wymaga jednak aktywności, uczenia się, szukania nowych doświadczeń, twórczego przetwarzania posiadanej wiedzy, dbałości o jej przechodzenie z poziomu indywidualnego na poziom organizacyjny oraz wzmacniania efektów synergicznych doświadczenia pozyskanego ze współpracy w różnych formach i z różnymi partnerami. Spore znaczenie ma także dbałość o trwałość poszczególnych relacji, co sprzyja opracowaniu proefektywnościowych rutyn

¹¹ R.S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1992 (cyt. za: P. Kenis, L. Oerlemans, *The Social Network Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, eds S. Cropper, M. Ebers, Ch. Huxham, P. Smith Rang, Oxford University Press, New York 2010, s. 292–293).

¹² Zob. R. Gulati, *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1995, no. 40, s. 619–652; R. Gulati, D. Lavie, H. Singh, *The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30, s. 1213–1233.

¹³ Zob. J.H. Dyer, H. Singh, *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, s. 660–679; R. Gulati, H. Singh, *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, s. 781–814.

międzyorganizacyjnych¹⁴ chroniących przed zmianą partnera poprzez wzmocnienie kalkulowanego i niekalkulowanego zaufania stron¹⁵. Wspólna historia partnerów może się jednak wiązać z negatywnymi efektami dla kompetencji relacyjnej w postaci inercji w uczeniu się, stworzenia „towarzystwa wzajemnej adoracji” i nieposzukiwania szans rynkowych poza związkami ze znanym partnerem oraz osłabienia czujności wobec zachowań oportunistycznych¹⁶.

Oprócz skłonności i umiejętności podejmowania współpracy, powodzenie relacji zależy od kompetencji związanych z zarządzaniem tym procesem. Zarządzanie relacją to zarówno umiejętność organizacyjna, jak i taka, która wynika z potencjału własnego menedżerów. Ten aspekt kompetencji relacyjnej jest funkcją umiejętności oceny wiarygodności partnera i ryzyka relacji oraz tworzenia ram kontraktowych relacji, zakorzenienia społecznego, siły przetargowej i zdolności do oceny, który wariant regulacji relacji będzie dla niej najbardziej efektywny i wydajny¹⁷. Rozwiązań regulacyjnych jest wiele, można dla uproszczenia przyjąć, że mieszczą się one między dwoma typami podejść¹⁸, tj. między pełną regulacją relacji opartą na zestawie umów partnerskich a podejściem relacyjnym, zakładającym konieczność oparcia relacji na ogólnej umowie ramowej nadającej kształt relacji, a bieżące zarządzanie przenoszącym w ramy kontekstu społecznego. Podejście umowne opiera się na założeniu, że ważnym czynnikiem powodzenia relacji jest właściwy podział ról oraz zabezpieczenie stron przed ewentualnymi działaniami oportunistycznymi, co znajduje wyraz w treści umów partnerskich, podejście relacyjne natomiast zakłada, że dla

¹⁴ M. Zollo, J.J. Reuer, H. Singh, *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 6, s. 701–713. Autorzy ci wymieniają doświadczenie ogólne, związane z konkretnym partnerem oraz z konkretną technologią wykorzystywaną we współpracy.

¹⁵ Zaufanie kalkulowane jest oparte na obiektywnej ocenie partnera i jego reputacji rynkowej, a zaufanie niekalkulowane – na opinii wyrobionej podczas interakcji z partnerem, wskazującej na jego motyw, nastawienie, postawy etyczne i zachowania. Zob. R. Gulati, M. Sytch, *Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust*, „Managerial and Decision Economics” 2008, vol. 29, s. 165–190; R.J. Lewicki, B.B. Bunker, *Developing and Maintaining Trust in Working Relationships*, w: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory & Research*, eds R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, London 1996, s. 114–139; R. Gulati, *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1995, no. 40, s. 619–652.

¹⁶ Zob. W.H. Hoffmann, K. Neuman, G. Speckbacher, *The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism Independent Effects of Trust*, „European Management Review” 2010, vol. 7, s. 101–115; D. Boddy, D. Macbeth, B. Wagner, *Implementing Collaboration between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering*, „Journal of Management Studies” 2000, November; G. Ahuja, *The Duality of Cooperation – Innuencements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21, s. 317–343.

¹⁷ M.H. Hansen, R.E. Hoskisson i J.B. Barney nazywają to paradoksem maksymalizacji efektu/zysku i minimalizacji oportunistu poprzez odpowiednią kombinację zarządzania kontraktowego i relacyjnego (M.H. Hansen, R.E. Hoskisson, J.B. Barney, *Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization – Gain Maximization Paradox*, „Managerial and Decision Economics” 2008, no. 29).

¹⁸ P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13, s. 483–498.

powodzenia relacji kluczowe są wzajemne zaufanie i wiarygodność partnerów oraz współzależności wynikające z zakorzenienia we wspólnym kontekście i ten kapitał relacyjny stron determinuje ich zachowania.

Właściwa koordynacja relacji i zadań przydzielonych partnerom wymaga nadania relacji określonych ram strukturalnych, zwłaszcza w odniesieniu do części wspólnej – współzależnych procesów i zasobów partnerów. Zdolność strukturyzacji relacji jest kompetencją osiągania równowagi między mechanizmami regulacji a zarządzaniem operacyjnym, czyli kompetencją właściwej koordynacji i konfiguracji relacji¹⁹.

Ważną komponentą kompetencji relacyjnej jest zdolność organizacji do podejmowania decyzji strategicznych, dotyczących właściwego stopnia współzależności równoległe z integracją na poziomie społecznym i kulturowym. Stopień integracji strukturalnej wpływa na inne czynniki kluczowe dla powodzenia relacji, takie jak: zaangażowanie partnerów (na poziomach: organizacji oraz indywidualnych pracowników), cierpliwość i zrozumienie wobec dzielących ich różnic, wzajemność, integracja procesów wiedzy, uczenie się międzyorganizacyjne oraz poziom oportunistyki i dążenie do własnych celów. Innym składnikiem tej kompetencji jest zdolność do strukturyzacji optymalnego poziomu współzależności zasobów w relacji, która przyczynia się do optymalizacji kosztów koordynacji, zmniejszenia poziomu niepewności oraz intensyfikuje niezbędne powiązania między firmami, umożliwiając osiąganie wspólnych celów. Zdolność strukturyzacji relacji silnie zależy od posiadania innych umiejętności oraz od cech relacji, a wśród nich od: mechanizmów zarządzania kontraktowego i relacyjnego, wspólnych struktur zarządczych, symetrii władzy między partnerami, rozwiązań komunikacyjnych, umiejętności zarządzania konfliktem²⁰.

Kolejnym składnikiem kompetencji relacyjnej są mechanizmy spajające partnerów. Opierają się one w znacznym stopniu na architekturze zewnętrznej organizacji oraz na nakładającym się na nią kapitale społecznym w postaci indywidualnej sieci relacji profesjonalnych i prywatnych pomiędzy pracownikami organizacji partnerskich, co implikuje określone trudności sformalizowanego i systemowego zarządzania nimi. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że oficerowie łącznikowi zajmują często różne pozycje w hierarchii kooperujących organizacji i mają zróżnicowane możliwości oddziaływania na powodzenie relacji. Z drugiej strony, dostęp do sieci społecznej takich osób oraz umiejętność zarządzania ich działalnością może być cennym zasobem budującym kompetencję relacyjną²¹.

¹⁹ Zob. Y. Luo, *Structuring Interorganizational Cooperation: The Role of Economic Integration in Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 2008, no. 29, s. 617–637; R. Gulati, H. Singh, *The Architecture...*, op.cit.; R. Gulati, *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20, s. 397–420; G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging...*, op.cit.

²⁰ Na ten aspekt wskazuje np. D. Holtbrugge w pracy: *Management...*, op.cit.

²¹ Zadaniem oficerów łącznikowych jest: budować kanały komunikacji i rozwijać rutyny komunikacyjne, aby dostarczać i tworzyć informację, która powinna być właściwie odebrana i zrozumiana,

Na etapie doboru partnera oraz podczas budowania spójności między partnerami kolejnym ważnym czynnikiem sukcesu jest też akulturacja – zbieżność kultur organizacyjnych partnerów. Podstawą umiejętności akulturacji jest zdolność stworzenia w organizacji klimatu dla zbliżania się kultur – uczenia się partnerów, np. poprzez powołanie międzykulturowych zespołów zadaniowych czy wykorzystanie narzędzi spajających i wzmacniających postawy i motywacje kooperacyjne (np. programy szkoleniowe, system nagród)²².

Kompetencja relacyjna w trakcie trwania relacji polega też na zdolności indywidualnego i organizacyjnego uczenia się oraz zarządzania wiedzą organizacją²³. Na poziomie międzyorganizacyjnym podstawowe czynniki wspierające uczenie się partnerów i ograniczające oportunistyczne to zaufanie i wzajemne zaangażowanie na równoważnym poziomie. Warto zaznaczyć, że nie w każdym przypadku kooperacji jest to możliwe, zwykle zaś nierównowaga sił partnerów zwiększa ryzyko niesymetrycznego uczenia się²⁴.

Ponieważ partnerstwo może się stać areną walki konkurencyjnej o kompetencje, jednym z ważniejszych wymiarów kompetencji relacyjnej jest również umiejętność ochrony organizacji poprzez mechanizmy blokujące oportunistyczne partnera (prawne i relacyjne, oparte na instytucjach społecznych) i zabezpieczające przed niekontrolowanym wyciekiem cennej wiedzy oraz stała czujność w tym zakresie.

Na wszystkich etapach procesu partnerstwa ważnym warunkiem jego powodzenia jest zdolność efektywnej komunikacji między partnerami, niezbędnej dla zagwarantowania właściwego poziomu ich zaangażowania poprzez: rozpowszechnianie instrukcji i informacji zwrotnej, redukcję niepewności, procesy socjalizacji niezbędne dla uczenia się i umożliwienie koordynacji działań²⁵. Partnerstwo rozwija

tak aby kształtować wzajemne oczekiwania i percepcję partnerów oraz wspierać utrzymanie powiązań międzyorganizacyjnych na poziomie indywidualnym i grupowym w celu podniesienia efektywności komunikacji i uczenia się partnerów. Zob. R. Gulati, M. Sytch, *Does Familiarity...*, op.cit.; P.S. Ring, A.H. Van de Ven, *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1994, vol. 19, s. 90–118.

²² D. Holtbrugge, *Management...*, op.cit.

²³ Uwarunkowania efektywności uczenia się w partnerstwie zob. W. Cohen, D.A. Levinthal, *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35; G. Lorenzoni, A. Lipparini, *The Leveraging...*, op.cit., s. 334; A. Inkpen, *Learning and Knowledge Acquisition Through International Strategic Alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4, s. 69–80; G. Hamel, *Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12, s. 83–103.

²⁴ Wyścig po wiedzę jest traktowany jako aberracja relacji kooperacyjnych, ale jest zachowaniem często spotykanym, zwłaszcza w kooperacji między konkurentami; opiera się w większym stopniu na dążeniu do realizacji celów związanych z budowaniem przewagi konkurencyjnej i wzmacnianiem siły przetargowej kosztem partnera niż na dążeniu do stabilności relacji i jej długotrwałego funkcjonowania (J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice-Hall International, New York 2002, s. 381–384; G. Hamel, *Competition...*, op.cit.).

²⁵ Zob. S. Wahyuni, P. Ghauri, L. Karsten, *Managing International Strategic Alliance Relationships*, „Thunderbird International Business Review” 2007, vol. 49, no. 6, s. 671–687; I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 85–95.

się i przynosi zakładane efekty przy spełnieniu następujących warunków: komunikacja sprzyja redukowaniu niepewności, poprawie zaufania i koncentracji uwagi na możliwościach rozwojowych; wymiana informacji się intensyfikuje, a rutyny komunikacyjne stabilizują; wzrasta koordynacja działań i następuje usprawnienie procesu współpodejmowania decyzji w ramach współpracy²⁶.

20.3. W kierunku ustalenia granic zarządzania kompetencjami relacyjnymi

Kompetencje relacyjne to w istocie zestaw różnych umiejętności rozproszonych w ramach całej organizacji, „tkwiących” zarówno w ludziach, jak i w rutynach. Kompetencje te powstają na styku różnych szczebli organizacji, poprzez proces wymiany informacji i komunikację z partnerem, mogą być też pozyskiwane z otoczenia, które dodatkowo na nie wpływa i je kształtuje. Umiejętność każdorazowego rozpoznania, w którym miejscu organizacji kompetencje relacyjne powinny być kształtowane i rozwijane, jest zadaniem menedżerów i wymaga od nich nie tylko ich właściwej identyfikacji, lecz też wdrożenia odpowiednich narzędzi zarządzania wiedzą, przy założeniu, że mamy do czynienia z obszarami z pogranicza organizacji w sensie²⁷:

- funkcjonalnym, strukturalnym i geograficznym,
- możliwości kontroli,
- identyfikacji tożsamościowej.

Zarządzanie kompetencjami relacyjnymi jest połączeniem zarządzania zasobami wewnętrznymi i zewnętrznymi organizacji, przy czym te ostatnie są przedmiotem ograniczonego menedżerskiego wpływu. O ile kompetencje relacyjne stanowią cenny zasób wewnętrzny, o tyle ich kształt jest wyznaczany nie tylko poprzez (nawet bardzo umiejętne) wewnętrzne sterowanie nimi, lecz też przez czynniki zewnętrzne, z których część jest poza możliwościami oddziaływania podmiotu. Przykładowo, wpływ na zakres, charakter i ewentualną wartość kompetencji relacyjnych jest trudny do jednoznacznego określenia w sytuacjach, kiedy np. dotyczą funkcji, których jeden z podmiotów nie realizuje i nie ma np. kompetencji związanych z zarządzaniem nimi, a struktury i strategii podmiotów są znacząco odmienne. Skuteczne zarządzanie

²⁶ M. Sulimowska-Formowicz, B. Stępień, *Warunki skuteczności i efekty kooperacji gospodarczej*, w: *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2011.

²⁷ Granice organizacji bywają bardzo różnie określane – zob. np. S. Cyfert, *Granice organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012; M.G. Jacobides, S. Billinger, *Designing the Boundaries of the Firm: From 'Make, Buy or Ally' to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture*, „Organization Science” 2006, vol. 17, no. 2, s. 249–261; *Elastyczność organizacji*, red. R. Krupski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.

kompetencjami relacyjnymi osłabia też brak możliwości kontrolowania przebiegu relacji i zasobów zewnętrznych te relacje kształtujących.

Warto zaznaczyć, że charakter i jakość kompetencji relacyjnych są także kształtowane przez społeczny kontekst organizacji i relacji kooperacyjnych, w jakich uczestniczą²⁸. Funkcjonowanie w określonym układzie instytucjonalnym złożonym z formalnych i nieformalnych zasad postępowania w relacji nie tylko wpływa na kształt relacji, lecz także warunkuje sam charakter doświadczeń partnerów, jest bazą ich kompetencji i oglądu rzeczywistości, w tym wyznacza poziom początkowego zaufania i wiarygodności partnerów²⁹. Pomimo tego, że zaufanie indywidualne rodzi się dzięki interakcjom osobistym, a zaufanie organizacyjne w złożonych relacjach powstaje dzięki sieciom społecznym i normom wzajemności³⁰, to tworzywem, które każdorazowo kształtuje jego poziom, są instytucje i kultura, na którą podmioty gospodarcze mają ograniczony wpływ.

Ponadto, jak wynika z rozważań na temat składowych kompetencji relacyjnych, ich ważną komponentą są uwarunkowania psychologiczne na poziomie jednostek i grup decydujących o inicjacji, przebiegu i efektach współpracy, co skłania do postawienia pytania o granice skutecznej modyfikacji ludzkich postaw, skłonności do współpracy czy wyznawanych wartości lub norm. Pytanie to, zwłaszcza z praktycznego punktu widzenia, jest wciąż otwarte i aktualne nawet w obliczu coraz bardziej nowoczesnych narzędzi i metod rozwoju inteligencji emocjonalnej, postaw prospołecznych, pracy w zespole, komunikacji interkulturowej itd. Jak słusznie zauważa A. Cox, naukowe rozważania dotyczące zarządzania zasobami zewnętrznymi organizacji, w tym relacjami związanymi z pozyskiwaniem tych zasobów, zbyt często są próbą skonstruowania uniwersalnego narzędzia czy zestawu metod gotowych do wdrożenia wszędzie, niezależnie od rozmiaru, doświadczeń czy branży, w jakiej działa dana organizacja³¹. Dążeniem wielu teoretyków, zwłaszcza z obszaru nauk o zarządzaniu, jest bowiem stworzenie modelowych narzędzi rozwiązywania okre-

²⁸ Zakorzenie (*embeddedness*) jako zmienna warunkująca sukces w relacjach międzyorganizacyjnych jest przedmiotem badań prowadzonych przez socjologów organizacji, przedstawicieli nurtu teorii sieci. Zob. np. M.S. Granovetter, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, vol. 91; B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, no. 42, s. 35–67; P. Kenis, D. Knoke, *How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-formation Rates*, „Academy of Management Review” 2002, no. 27; G. Rooks, W. Raub, R. Selten, F. Tazelaar, *How Inter-firm Co-operation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study*, „Acta Sociologica” 2000, vol. 43, no. 2, s. 123–137.

²⁹ Zob. np. M. Sulimowska-Formowicz, B. Stępień, *Warunki skuteczności...*, op.cit., s. 75; B. Stępień, *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.

³⁰ J.B. Barney, M.H. Hansen, *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15, s. 175–190.

³¹ A. Cox, *Relational Competence and Strategic Procurement Management*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 1996, vol. 2, no. 1, s. 55–70.

ślonych problemów przy założeniu, że i problem, i metodę jego rozwiązania można wyabstrahować z określonego kontekstu otoczenia bez szkody dla rezultatów działań naprawczych. Jak menedżerowie dobrze wiedzą, efekty stosowania rozmaitych metod, często dość powszechnie uznawanych za *panaceum* na wiele bolączek, może przynieść rezultaty dalekie od oczekiwanych.

Zakończenie

Kontekst relacyjny, w jakim funkcjonuje organizacja, przyczynia się do tworzenia jej przewagi konkurencyjnej, ponieważ pozwala jej korzystać z zasobów innych podmiotów oraz wspólnie z nimi budować zasoby własne i wspólne. Wartościowa kompetencja relacyjna jest złożona, wielowymiarowa, odnosi się do różnych aspektów funkcjonowania organizacji i sieci. Tworzą ją wiązki zasobów i umiejętności rozproszonych w organizacji: w układzie czynnościowym – w różnych jej funkcjach, procesach, ogniwach łańcucha wartości, w układzie podmiotowym zaś – w pracownikach, grupach, zespołach, całej organizacji oraz na poziomie międzyorganizacyjnym. W ujęciu procesowym można mówić o kompetencjach niezbędnych do zbudowania relacji, współpracy, jej utrwalania i kończenia we właściwym momencie. Złożoność kompetencji relacyjnej wpływa na możliwości identyfikacji jej kluczowych składowych i efektywnego nią zarządzania.

Bibliografia

- Ahuja G., *The Duality of Cooperation – Innucements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages*, „Strategic Management Journal” 2000, no. 21.
- Anderson E., *Two Firms One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 2.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, no. 17.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall International, New York 2002.
- Barney J.B., Hansen M.H., *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*, „Strategic Management Journal” 1994, vol. 15.
- Boddy D., Macbeth D., Wagner B., *Implementing Collaboration between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering*, „Journal of Management Studies” 2000, November.
- Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge 1992.

- Child J., Faulkner D., *Strategies of Co-operation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, New York 1998.
- Cohen W., Levinthal D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35.
- Cox A., *Relational Competence and Strategic Procurement Management*, „European Journal of Purchasing & Supply Management” 1996, vol. 2, no. 1.
- Cyfert S., *Granice organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2012.
- Czakon W., *Istota i przejawy kompetencji relacyjnej*, w: *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. R. Krupski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Dyer J.H., Chu W., *The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea*, „Journal of International Business Studies” 2000, no. 31.
- Dyer J.H., Singh H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23.
- Elastyczność organizacji*, red. nauk. R. Krupski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Grannovetter M.S., *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, „American Journal of Sociology” 1985, vol. 91.
- Gulati R., *Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation*, „Strategic Management Journal” 1999, no. 20.
- Gulati R., *Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1995, no. 40.
- Gulati R., Gargiulo M., *Where Do Interorganizational Networks Come From?*, „American Journal of Sociology” 1999, no. 104.
- Gulati R., Lavie D., Singh H., *The Nature of Partnering Experience and the Gains From Alliances*, „Strategic Management Journal” 2009, vol. 30.
- Gulati R., Singh H., *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43.
- Gulati R., Sytch M., *Does Familiarity Breed Trust? Revisiting the Antecedents of Trust*, „Managerial and Decision Economics” 2008, vol. 29.
- Hamel G., *Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 1991, vol. 12.
- Hansen M.H., Hoskisson R.E., Barney J.B., *Competitive Advantage in Alliance Governance: Resolving the Opportunism Minimization – Gain Maximization Paradox*, „Managerial and Decision Economics” 2008, no. 29.
- Hoffmann W.H., Neuman K., Speckbacher G., *The Effect of Interorganizational Trust on Make-or-Cooperate Decisions: Disentangling Opportunism Independent Effects of Trust*, „European Management Review” 2010, vol. 7.

- Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
- Holtbrugge D., *Management of International Strategic Business Cooperation: Situational Conditions, Performance Criteria, and Success Factors*, „Thunderbird International Business Review” 2004, vol. 46, no. 3.
- Inkpen A., *Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*, „Academy of Management Executive” 1998, vol. 12, no. 4.
- Jacobides M.G., Billinger S., *Designing the Boundaries of the Firm: From ‘Make, Buy or Ally’ to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture*, „Organization Science” 2006, vol. 17, no. 2.
- Kenis P., Knoke D., *How Organizational Field Networks Shape Interorganizational Tie-formation Rates*, „Academy of Management Review” 2002, no. 27.
- Kenis P., Oerlemans L., *The Social Network Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations*, eds S. Cropper, M. Ebers, Ch. Huxham, P. Smith Rang, Oxford University Press, New York 2010.
- Lewicki R.J., Bunker B.B., *Developing and Maintaining Trust in Working Relationships*, w: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory & Research*, eds R.M. Kramer, T.R. Tyler, Sage, London 1996.
- Lorenzoni G., Lipparini A., *The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: a Longitudinal Study*, „Strategic Management Journal” 1999, vol. 20.
- Luo Y., *Structuring Interorganizational Cooperation: the Role of Economic Integration in Strategic Alliances*, „Strategic Management Journal” 2008, no. 29.
- Moss Kanter R., *Collaborative Advantage*, „Harvard Business Review” 1994, July–August.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Podolny J.M., Philips D.J., *The Dynamics of Organizational Status*, „Journal of Industrial and Corporate Change” 1996, no. 5.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1994, vol. 19.
- Ring P.S., Van de Ven A.H., *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*, „Strategic Management Journal” 1992, vol. 13.
- Rooks G., Raub W., Selten R., Tazelaar F., *How Inter-firm Co-operation Depends on Social Embeddedness: A Vignette Study*, „Acta Sociologica” 2000, vol. 43, no. 2.
- Stępień B., *Instytucjonalne uwarunkowania działalności przedsiębiorstw międzynarodowych*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2009.
- Sulimowska-Formowicz M., Stępień B., *Warunki skuteczności i efekty kooperacji gospodarczej*, w: *Międzynarodowa kooperacja gospodarcza z polskiej perspektywy*, red. B. Stępień, PWE, Warszawa 2011.

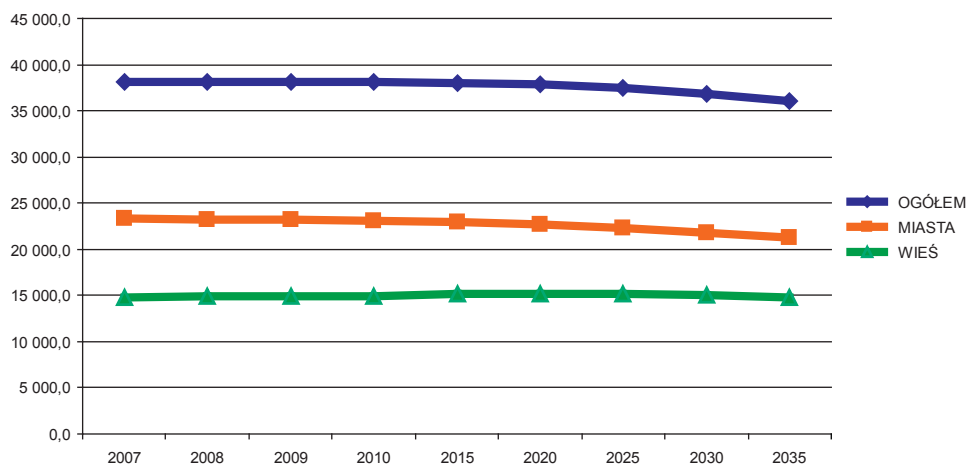
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capability and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- Trapido D., *Competitive Embeddedness and the Emergence of Interfirm Cooperation*, „Social Forces” 2007, vol. 86, no. 1.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfrm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, no. 42.
- Wahyuni S., Ghauri P., Karsten L., *Managing International Strategic Alliance Relationships*, „Thunderbird International Business Review” 2007, vol. 49, no. 6.
- Zollo M., Reuer J.J., Singh H., *Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances*, „Organization Science” 2002, vol. 13, no. 6.

Rozdział 21

Problem zarządzania wiekiem i wiedzą w organizacji

Wstęp

Zarządzanie wiekiem i wiedzą w organizacji stanowi obecnie jedno z głównych zadań, jakie mają do zrealizowania pracownicy komórek HR. Sytuacja taka wynika z faktu zmniejszającej się liczby ludności z 38 mln do 36 mln wg prognoz do 2035 r. (rysunek 21.1).



Rysunek 21.1. Prognoza liczby ludności w Polsce

Źródło: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf, 8.04.2013.

W tabeli 21.1 podano prognozę liczby ludności w podziale na grupy ekonomiczne generujące rozkład rynku pracy na osoby w wieku:

- 1) do 17 lat, które w nim właściwie nie uczestniczą,
- 2) 18–59/64 lat (w tzw. wieku produkcyjnym),
- 3) 60+/65+, tj. pracowników w wieku okołoemerytalnym.

Tabela 21.1. Prognoza liczby ludności w Polsce wg ekonomicznych grup wieku (w %)

Wiek (latach)	2007	2008	2009	2010	2015	2020	2025	2030	2035
Do 17	19,7	19,3	18,9	18,7	18,2	18,4	18,2	17,0	15,7
18–59/64	64,4	64,5	64,6	64,5	62,4	59,5	57,8	57,8	57,6
18–44	40,1	40,1	40,2	40,2	39,5	37,2	34,3	31,6	30,1
45–59/64	24,3	24,4	24,4	24,4	22,9	22,3	23,5	26,2	27,5
60+/65+	16,0	16,2	16,5	16,8	19,4	22,1	24,0	25,2	26,7

Źródło: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf, 8.04.2013.

Grupę drugą można jeszcze podzielić na osoby w wieku 18–44 lata oraz 45–59/64 lata. Druga część tej grupy stanowi obecnie ok. 25% całej ludności i wzrośnie do 2035 r. Na szczególną uwagę zasługuje również spojrzenie na grupę kobiet w wieku 50+. Dane statystyczne dla tej grupy zawodowej są podane w tabeli 21.2 (dla tych osób zostały zaproponowane rozwiązania modelowe w obszarze zarządzania wiekiem i wiedzą w organizacjach, przedstawione w dalszej części rozdziału).

Tabela 21.2. Prognoza liczby kobiet w Polsce wg ekonomicznych grup wieku (w %)

Wiek (w latach)	2007	2008	2009	2010	2015	2020	2025	2030	2035
Do 17	18,5	18,1	17,8	17,6	17,1	17,3	17,1	15,9	14,7
18–59/64	60,4	60,3	60,1	59,8	57,1	54,1	52,9	52,8	52,0
18–44	38,2	38,3	38,3	38,3	37,7	35,5	32,6	30,0	28,5
45–59/64	22,2	22,0	21,8	21,4	19,4	18,6	20,2	22,8	23,5
60+/65+	21,0	21,6	22,1	22,7	25,8	28,6	30,1	31,3	33,3

Źródło: Jak tabeli 21.1.

W tym przypadku również dla pań w wieku 45+ tendencja liczby osób w prognozie do 2035 r. jest zwykła. Według tak przedstawionych statystyk, coraz częściej będzie pojawiało się pytanie pracodawców, jak zarządzać osobami w tym wieku. Problem ten stanowi niewątpliwie ogromne wyzwanie dla służb HR w zakresie tworzenia odpowiednich programów zarządzania zasobami ludzkimi dla osób w wieku 50+, ze szczególnym uwzględnieniem kobiet, jak również zarządzania wiedzą w organizacji.

Drugim powodem szczególnego zainteresowania obszarem zarządzania wiekiem i wiedzą jest przedłużenie wieku emerytalnego do 67 roku życia. Jest to niewątpliwie ważny problem dla większości pracodawców – nie wiadomo, jak postępować z zatrudnionymi w tak zróżnicowanym wieku, praktycznie od 18 roku życia do wieku emeryturytalnego. Trudne staje się również zarządzanie zarówno osobami bez doświadczenia zawodowego, jak i osobami z dużą wiedzą, bardzo często unikalną, specjalistyczną.

21.1. Zarządzanie wiedzą

W literaturze przedmiotu można spotkać następujące definicje wiedzy¹, wg których wiedza to:

- zdolność do wykorzystywania danych i informacji do konkretnego działania,
- informacja, która została pozyskana i przeanalizowana tak, by mogła zostać zastosowana do rozwiązania problemu lub podjęcia decyzji,
- płynne połączenie doświadczenia, wartości, informacji o kontekście oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączania nowych doświadczeń i informacji,
- pełne wykorzystanie informacji i danych połączonych z potencjałem ludzkich umiejętności, możliwości, pomysłów, zaangażowania i motywacji.

Według A. Stabryły wiedza to: „zasób kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia). Wiedza jest usystematyzowanym zbiorem wiadomości będącym uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki wykorzystuje się w procesach pracy, czy szerzej w działaniu. Wiedza jest rezultatem uczenia się, może być przedmiotem pozyskiwania w trybie aktu kupna-sprzedaży (własność intelektualna, wynalazki, prawa autorskie), może być obiektem zarządzania w jednostkach gospodarczych i wszelkich instytucjach, jest też generowana i rozwijana w działalności zespołów ludzkich, grup społecznych i środowiskowych, w życiu prywatnym pojedynczego człowieka rodziny”².

Zarządzanie wiedzą to również „każdy proces czy praktyka tworzenia, nabywania, zdobywania i stosowania wiedzy, a także dzielenia się nią, bez względu na jej źródło, mające na celu uczenie się i poprawę wyników uzyskiwanych w organizacji”³. H. Scarbrough, J. Swan i N.J. Petersen twierdzą, że zarządzanie wiedzą „skupia się na tworzeniu wiedzy i umiejętności charakterystycznych dla danej firmy, będących efektem procesów uczenia się w ramach organizacji”⁴. Bardzo ważny w kontekście omawianego tematu jest podział wiedzy na jawną i ukrytą oraz kategoryzacja wiedzy

¹ M. Wojnarowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji, w: Koncepcje zarządzania*, red. M. Czarska, A.A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 322. Przedstawione definicje zob. T.H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge: How Organizations Manager What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004; J.J. Brdulak, *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

² A. Stabryła, *Zarządzanie wiedzą jako dziedzina*, w: *Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stańkiewicz-Mróż, Politechnika Łódzka, Łódź 2008, s. 287.

³ Definicja wiedzy wg H. Scarbrough – zob. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 163.

⁴ Zob. *ibidem*, s. 163.

wg OECD (Organization for Economic Co-operation and Development – Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju)⁵ na wiedzę:

- typu *know-what* – wiedzę w znaczeniu zbliżoną do pojęcia informacji i odnoszącą się do faktów, np. jaka jest wysokość stóp procentowych w Polsce, ilu studentów studiuje na danej uczelni (tego typu informacje można łatwo przechowywać i przesyłać za pomocą danych i bitów);
- typu *know-whay* – wiedzę, dzięki której można wyjaśnić otaczającą nas rzeczywistość; jest to wiedza o związkach przyczynno-skutkowych, dotyczących praw natury, człowieka i społeczeństwa, a dostęp do niej przyspiesza postęp techniczny, który obniża także częstotliwość popełnienia błędu przy dokonywaniu eksperymentów (ten rodzaj wiedzy staje się najczęściej produktem rynkowym i jest bardzo trudny do przechowywania);
- typu *know-how* – wiedzę na temat umiejętności ludzi i zespołów, wykonywania konkretnych zadań czy czynności, dotyczącą także tworzenia nowej wiedzy naukowców, pracowników zespołów badawczych czy wynalazców (znalezienie złożonego rozwiązania dla wygenerowanych problemów wymaga intuicji i umiejętności rozpoznania prawidłowości opartych na doświadczeniu);
- typu *know-who* – wiedzę o tych, którzy mają wymienione wcześniej trzy rodzaje wiedzy, identyfikującą posiadaczy wiedzy i opisującą wiedzę, którą mają, dotyczącą jednak także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi (bardzo istotny rodzaj wiedzy z punktu widzenia ekonomicznego, ponieważ dzięki niej można odnaleźć wiedzę istotną z punktu widzenia organizacji i wykorzystać ją do realizacji celów przedsiębiorstwa).

Zarządzanie wiedzą powinno mieć następujące cechy⁶:

- być kompleksowe,
- zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny,
- być wspierane przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,
- łączyć ze sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy mają wiedzę, z tymi, którzy jej potrzebują,
- być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii,
- kreować sieć.

Odniesienie sukcesu danej organizacji na tak bardzo konkurencyjnym rynku zależy od odpowiedniego zarządzania wiedzą, a więc zarządzania wszystkimi pracownikami, którzy tworzą tę bazę wiedzy. P.F. Drucker wskazał sześć czynników

⁵ M. Wojnarowska, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, op.cit., s. 327.

⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą...*, op.cit., s. 95.

mających wpływ na produktywność pracowników wiedzy (czyli wszystkich pracowników z potencjałem kompetencji, doświadczenia)⁷; są to:

- 1) ciągłe innowacje towarzyszące działalności pracowników wiedzy w organizacji,
- 2) duża samodzielność pracowników wiedzy ponoszących odpowiedzialność za swoje działania, mające wpływ na powodzenie całości,
- 3) ciągłe uczenie się oraz nauczanie innych pracowników wiedzy, będące nieodłącznym elementem codziennej pracy,
- 4) traktowanie pracowników wiedzy nie w kategoriach kosztów, ale jako inwestycji, ponieważ potencjał ludzki należy stale rozwijać,
- 5) ilościowe pomiary rezultatów działań pracowników nie powinny być najważniejsze; priorytetem są jakościowe pomiary oceniające wykonanie danego zadania,
- 6) pracownicy wiedzy powinni być najbliżej pracy i zadań, które mają do wykonania.

Zarządzanie wiedzą stanowi jeden z filarów optymalnego zarządzania pracownikami w organizacji, drugim jest zarządzanie doświadczeniem zawodowym zatrudnionych w kontekście zarządzania wiekiem.

21.2. Zarządzanie wiekiem

Drugim obszarem podejmowanym w niniejszym rozdziale jest zarządzanie wiekiem, które powinno być rozpatrywane na dwóch płaszczyznach: pracownika i pracodawcy. Dla pracowników to przede wszystkim szansa pozostania aktywnym jak najdłużej na rynku pracy, a także uaktualnianie i podnoszenie swoich kompetencji w ramach ustawicznego kształcenia. Dla pracodawców to jak najbardziej optymalne wykorzystanie potencjału zawodowego pracowników z dużym doświadczeniem. Odpowiednio ukształtowane rozwiązania w zarządzaniu wiekiem w przedsiębiorstwie mogą przynieść określone korzyści⁸, takie jak maksymalizacja potencjału rekrutacyjnego, zapobieganie powstawaniu luk kompetencyjnych, wydłużanie aktywności zawodowej pracowników, utrzymanie kluczowych kompetencji w firmie, dłuższy okres zwrotu z poniesionych inwestycji w szkolenia. Z perspektywy organizacji stosowanie zarządzania wiekiem jest uzasadnione z następujących powodów⁹: korzyść z różnorodności pracowników, konieczność utrzymania zasobu kompeten-

⁷ P.F. Drucker, *Management Challengers for 21st Century*, Harper Business, New York 1999, s. 143–158 (cyt. za: V. Wróblewska, *Rola członków organizacji w zarządzaniu wiedzą*, w: *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2008, s. 294).

⁸ S. Stachowska, *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4, s. 130.

⁹ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – z wiekiem na plus*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

cji na odpowiednim poziomie, brak młodszych kandydatów do pracy na lokalnym rynku, przewaga starszych pracowników nad młodszymi, konieczność ograniczenia kosztów zatrudnienia starszych pracowników, reakcja na zmianę warunków na rynku pracy.

Bardzo istotnym przy zarządzaniu wiekiem pracowników jest uświadomienie kadry zarządzającej na każdym szczeblu, jakie są występują zagrożenia w związku z niewykorzystaniem kompetencji osób niezależnie od wieku oraz tendencją do starzenia się społeczeństwa w Polsce. Jak pokazują badania przeprowadzone w ramach projektu pt. *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, polscy pracodawcy prezentują zarządzanie proefektywnościowe¹⁰. W badaniu tym wskazano również narzędzia zarządzania wiekiem stosowane przez pracodawców ($N = 1011$), do których należą: zarządzanie przez efekty (96%), wynagrodzenie za indywidualne efekty pracy (73%), wynagrodzenie za kompetencje (71%), kierowanie karierą pracowników (66%), dobór zadań pod względem zdolności psychofizycznych (65%), zarządzanie wiedzą (63%), praca w zespołach zróżnicowanych wiekowo (60%), metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń, np. mentoring, coaching (43%), dodatki stażowe do wynagrodzeń (27%), dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (16%), awanse oparte na starszeństwie (15%), organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku (14%), planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (12%).

Jak widać z przytoczonych badań, przedsiębiorcy rozliczają pracowników za efekty ich pracy, takie natomiast czynniki, jak planowanie pracy, organizacja pracy, dobór form zatrudnienia pod kątem wieku, mająca duży wpływ na efekty, są brane pod uwagę w bardzo małym zakresie. Taka sytuacja może wynikać z niskiej świadomości pracodawców, którzy nie dostrzegają związków tych czynników z efektywnym zarządzaniem zatrudnionymi. Posiadanie ludzi dysponujących dużą wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem to cenny element kapitału ludzkiego, ale równie ważne są jeszcze takie kryteria, jak wartość i unikalność kapitału ludzkiego. Unikalność jest określana jako specyficzne umiejętności konkretnych osób dysponujących tzw. wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, zdolnościach czy systemie wartości¹¹. Przepływ wiedzy w organizacji odbywa się w ramach cyklu: od kreowania idei i pomysłów nowych rozwiązań, poprzez opracowanie koncepcji możliwych rozwiązań w tym zakresie, ich testowanie i wybór najlepszych aplikacji, ich wdroże-

¹⁰ Badanie zostało przeprowadzone metodą CATI i zostało omówione w: I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 3–4, s. 119.

¹¹ M. Golińska-Pieszyńska, *Kreowanie wiedzy a kapitał intelektualny w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 35.

nie oraz podjęcie działań marketingowych w celu komercjalizacji innowacji, aż do poszukiwania nowych zastosowań w celu rozpowszechnienia danego efektu¹².

Na podstawie tych dwóch obszarów: zarządzania wiedzą i zarządzania wiekiem pracowników powstał projekt, który próbuje wspomóc pracodawców, zwłaszcza małych organizacji, w efektywnym wykorzystaniu potencjału zawodowego pracowników. Przedstawione rozwiązania modelowe są podstawą, na której każdy pracodawca może budować własne projekty w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

21.3. Propozycje rozwiązań dotyczące zarządzania wiedzą i zarządzania wiekiem

Projektem, który ma wspomóc pracodawców w zarządzaniu pracownikami zróżnicowanymi zarówno pod względem wieku, jak i posiadanego doświadczenia zawodowego, jest projekt pt. *Innowacyjny model kooperacji dla rozwoju aktywności pracowników powyżej 50 roku życia*¹³. Powstanie takiego projektu jest odpowiedzią na zmiany demograficzne, ekonomiczne oraz przepisy emerytalne w Polsce. Model ten będzie oparty na wybranych kluczowych obszarach zarządzania pracownikami w organizacji, takich jak adaptacja, motywacja i rozwój. W modelu założono odpowiedni dobór osób starszych, poniżej 50 roku życia – będą oni dobrani w parę z osobami młodszymi na podstawie testów psychologicznych pod kątem kompetencji niezbędnych do zrealizowania danego zadania. Schemat realizacji założeń modelowych jest następujący (wyciąg z regulaminu projektu): „W ramach projektu zostaną opracowane pod względem merytorycznym i technicznym różnorodne, nowoczesne narzędzia informatyczno-psychospołeczne tworzące innowacyjną aplikację multimedialną «KONSULTANT HR – informatyczne rozwiązania w zarządzaniu», służącą wdrażaniu elementów systemu zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, do której dołączona zostanie instrukcja zastosowania w formie podręcznika w wersji papierowej.

1. Struktura powstałej aplikacji odpowiadać będzie na potrzeby różnorodnych uczestników, tj. kadry zarządzającej, działów kadr, HR, personalnych, pracowników powyżej 50 roku życia, pozostałych pracowników.
2. Powstała aplikacja multimedialna¹⁴ będzie zawierać:

¹² M. Barańska-Fischer, *Zarządzanie wiedzą pracowników w procesie kreowania innowacji rynkowych*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op.cit., s. 78.

¹³ Autorka tego artykułu jest ekspertem HR przy realizacji tego projektu; więcej na temat programu zob. www.zarządzaniewiekem.eu

¹⁴ Zob. http://www.zarządzaniewiekem.eu/images/pobieranie/regulamin_pi.pdf, 4.01.2014.

- testy i zadania samodzielnie diagnozujące potencjał pracownika w firmie (analiza SWOT, analiza potrzeb, korzyści) wraz z możliwością generowania raportów,
- testy i wywiady umożliwiające kojarzenie w zespoły (pary) młodych i dojrzałych pracowników celem wykonywania wspólnych zadań, dzielenia się wiedzą, doświadczeniami, integracji wraz z modułem raportowania,
- szkolenia e-learning wspomagające wdrożenie systemu zarządzania wiekiem: co powinniśmy wiedzieć, jak włączyć pracowników w zmianę, kierować procesem – szczegółowy zakres szkoleń zostanie opracowany dzięki analizie wyników części badawczej,
- poradniki metodyczne dotyczące m.in. zasad zarządzania wiekiem i wiedzą, dobrych praktyk działania, tworzenia map potrzeb i zasobów,
- procedurę modelu współpracy rozwoju aktywności zawodowej pracownic 50+, współpracy wytypowanej pary oraz jej zachowania w organizacji zawierającą m.in. schemat komunikacji, zasady współpracy i postępowania, metody uzyskania najlepszych efektów kooperacji”.

Założeniem projektowym w świetle przedstawionej teorii jest realizacja zadań przez pracownice w wieku 50+, które powinny się charakteryzować dużą samodzielnością oraz ponosić odpowiedzialność za realizację tych zadań we współpracy z innymi pracownikami w wieku poniżej 50 roku życia. Ocena zakończonego zadania powinna uwzględniać jakość wykonania zadania. Pomysły tematów zadań również powinny być bezpośrednio związane z bieżącymi potrzebami przedsiębiorstw. Model współpracy będzie więc wymagał poznania kilku elementów mających wpływ na jego budowę, m.in. takich jak:

- charakterystyka grup pracowniczych, które mają być włączane do współpracy (pracujące kobiety w wieku 50+ oraz pracownicy poniżej 50 roku życia),
- obszary problemowe dla wyselekcjonowanych grup pracowników,
- przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych z pracownikami i kadrą zarządzającą, pozwalających zrozumieć sposób postrzegania przez nich własnej roli i miejsca, jakie zajmują w firmie kobiety po 50 roku życia,
- obszary HR, w których można wykorzystać potencjał zawodowy pracownic w wieku 50+,
- ustalenie procesu postępowania przy wyborze pary do realizacji danego zadania,
- wyłonienie kluczowych obszarów współpracy grup pracowników,
- scharakteryzowanie cech postrzegania poszczególnych grup pracowników,
- przedstawienie korzyści i zagrożeń zarządzania wiekiem starszych pracowników,
- uzupełnienie testów psychologicznych badających możliwości i kompetencje pracowników, którzy będą łączeni w pary do realizacji zadań,

- uzupełnienie testów psychologicznych pozwalających w sposób jak najbardziej trafny dobrać pary pracowników, którzy podejmą się realizacji poszczególnych zadań,
- zapoznanie się przez wszystkie grupy zawodowe z treścią poradników metodycznych i szkoleń e-learning przekazujących informacje i niezbędną wiedzę w zakresie wykorzystania rozwiązań zarządzania wiekiem w firmie przy realizacji poszczególnych zadań przez dobranych pracowników,
- zastosowanie aplikacji multimedialnej wspomagającej zarządzanie wiekiem pracowników oraz koordynującej zastosowanie modelu współpracy wraz z poszczególnymi narzędziami dla dedykowanych grup zawodowych.

Wdrożenie zaproponowanego modelu jest wyznaczone przez cztery kroki:

- 1) utworzenie listy zadań,
- 2) dobór pary, która będzie opracowywała rozwiązanie problemu zawartego w zadaniu (parę będą stanowić osoby w wieku 50+ oraz pracownicy poniżej 50 roku życia),
- 3) ocena zaproponowanych rozwiązań,
- 4) utworzenie bazy zadań po ich zakończeniu (dostęp do tej bazy powinni mieć wszyscy pracownicy w firmie).

Po przedstawieniu schematu wdrożenia modelu bardzo ważne jest uświadomienie sobie sytuacji osób w wieku 50+ na rynku pracy (do których w pierwszej kolejności jest dedykowany projekt).

21.4. Charakterystyka kobiet w wieku 50+

W roku 2012 było zatrudnionych zaledwie 24,2% Polek w wieku 55–64 lata, mniej niż mężczyzn w tej samej grupie wiekowej (45,3%). To również prawie trzy razy mniej niż liczba zatrudnionych w tym wieku kobiet w Szwecji, gdzie wskaźnik ten jest najwyższy w Europie (66,2%)¹⁵. Niski poziom zatrudnienia w tej grupie kobiet jest głównie podyktowany pogodzeniem życia rodzinnego z zawodowym. We wczesnych latach pracy kobiety wybierają życie rodzinne, pozostając na urloпах macierzyńskich czy wychowawczych, co powoduje ich dłuższą przerwę w realizowaniu zadań w firmie. W późniejszym momencie życia zawodowego częściej niż mężczyźni, nie mając innego wsparcia, podejmują się opieki nad chorymi członkami rodzin. W tym wypadku kobietom „nie sprzyjają słabo rozwinięte i rozpowszechnione elastyczne formy zatrudnienia czy telepracy oraz nadal niewielka oferta usług opiekuńczych nad dziećmi i osobami starszymi”¹⁶. Czynnikiem mającym również

¹⁵ <http://www.ekonomia24.pl/artukul/963680.html>, 21.04.2013.

¹⁶ Ibidem.

wpływ na kończenie pracy zawodowej we wcześniejszym okresie życia są stereotypy i uprzedzenia pracodawców zatrudniających osoby starsze, co może wywoływać duży stres u tych osób, poczucie osamotnienia, niezrozumienia, niższości i być przyczyną podjęcia decyzji o przejściu na emeryturę czy rentę, wydłużania zwolnień lekarskich itd. A przecież osoby te mają ogromne doświadczenie zawodowe i to coraz częściej w więcej niż w jednej organizacji, dostrzegają możliwości przekazywania wiedzy młodszym pracownikom na zasadach mentoringu czy doradztwa, chcą czuć się potrzebne, nie bez znaczenia jest również czynnik finansowy.

Czynnikami mającymi wpływ na pozostanie na stanowisku w starszym wieku mogą być czynniki ekonomiczne i społeczne. Z przeprowadzonych badań przez Z. Wiśniewskiego i K. Zawadzkiego wśród kobiet w wieku 45–59 lat i mężczyzn w przedziale wiekowym 45–64 lata wynika, że „najważniejszymi czynnikami odwołującymi badanych od przechodzenia w stan spoczynku zawodowego były czynniki dochodowe, wywodzące się z dysproporcji pomiędzy dochodami z pracy i emerytury, oraz wynikająca z tego obawa o zabezpieczenie materialne swoje i swojej rodziny”¹⁷. Czynnikiem społecznym natomiast była obawa przed nieużytecznością i byciem zbędnym, a więc lęk przed poczuciem utraty sensu życia. Również jednym z wniosków z tych badań było wskazanie, że kobiety przywiązywały stosunkowo większą uwagę do czynników materialnych, a mężczyźni – do obawy przed staniem się nieużytecznym, utraty kontaktów koleżeńskich czy nudy. Jak wynika z przedstawionej sytuacji kobiet w wieku 50+, w momencie otrzymania dodatkowego wsparcia w postaci finansowej czy też elastyczności zatrudnienia pracownice te są bardzo zainteresowane podjęciem pracy oraz jej utrzymaniem. Zatrudniając czy zatrzymując w organizacji kobietę w wieku 50+, pracodawca będzie na pewno dysponował pracownikiem bardzo lojalnym, dokładnym, dobrze, solidnie i rzetelnie realizującym swoje zadania, umiejącym bardzo dobrze zorganizować czas pracy. Z uwagi na sam fakt ciągłego zatrudnienia, pracownice w tym wieku mają bardzo dużą motywację do pracy i czują się potrzebne oraz z pewnością bardzo chętnie będą uczestniczyły z zaproponowanych nowych doświadczeniach zawodowych, np. bycia mentorem, doradcą czy coachem dla innych pracowników.

Zakończenie

Wdrożenie zaproponowanego rozwiązania, czyli dobieranie za pomocą testów psychologicznych osób o zróżnicowanym doświadczeniu zawodowym i wieku,

¹⁷ Z. Wiśniewski, K. Zawadzki, *Motywowanie osób starszych do wydłużania aktywności zawodowej jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrzych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010, s. 332.

pomoże pracodawcom lepiej wykorzystać potencjał kompetencyjny przy rozwiązywaniu bieżących problemów w organizacji. Dla pracowników uczestnictwo w takich dwuosobowych zespołach może się stać możliwością pozyskania nowej wiedzy, a także być początkiem zmiany roli zawodowej. Obszary, w jakich można realizować tego typu zadania, zależą od wielkości organizacji. Wskazane rozwiązania będą możliwe do zastosowania bezpłatnie, co niewątpliwie jest ważnym atutem dla mikro, małych i średnich organizacji, których sytuacja ekonomiczna nie zawsze może pozwolić na dodatkowe wydatki na szkolenia i pozyskanie nowego wsparcia w zarządzaniu pracownikami.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
- Barańska-Fischer M., *Zarządzanie wiedzą pracowników w procesie kreowania innowacji rynkowych*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. E. Jędrzych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.
- Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- Drucker P.F., *Management Challenges for 21st Century*, Harper Business, New York 1999.
- Funkcja personalna w zmieniającej się organizacji. Diagnoza i perspektywy*, red. E. Jędrzych, A. Pietras, A. Stańkiewicz-Mróż, Politechnika Łódzka, Łódź 2008.
- Golińska-Pieszyńska M., *Kreowanie wiedzy a kapitał intelektualny w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnych organizacjach*, red. E. Jędrzych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa 2004.
- <http://www.ekonomia24.pl/artukul/963680.html>, 21.04.2013.
- http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/L_prognoza_ludnosci_na_lata2008_2035.pdf, 8.04.2013.
- http://www.zarządzaniewiekem.eu/images/pobieranie/regulamin_pi.pdf, 4.01.2014.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2013, nr 3–4.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – z wiekiem na plus*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

- Stachowska S., *Zarządzanie wiekiem w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4.
- Wiśniewski Z., Zawadzki K., *Motywowanie osób starszych do wydłużania aktywności zawodowej jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, red. E. Jędrych, J.P. Lenzion, Politechnika Łódzka, Łódź 2010.
- Wojnarowska M., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, w: *Koncepcje zarządzania*, red. M. Czerska, A.A. Szpitter, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Wróblewska V., *Rola członków organizacji w zarządzaniu wiedzą*, w: *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2008.

*Katarzyna Krot
Dagmara Lewicka*

Rozdział 22

Zarządzanie zaufaniem – pomiędzy stabilnością a zmiennością organizacyjną

Wstęp

Ze względu na coraz większą różnorodność środowiska biznesowego i konieczność ciągłego wprowadzania zmian, relacje wewnątrz organizacji i pomiędzy podmiotami współpracującymi stają się coraz bardziej podatne na różnego typu zakłócenia, które w efekcie mogą wywoływać sytuacje kryzysowe¹. Od organizacji wymaga się, aby były elastyczne, szybko adaptowały się do wymogów otoczenia, wprowadzały nowe idee i procesy, redukowały koszty stałe w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Pracownicy poszukują inspirującego i stymulującego środowiska pracy, ciekawych i zróżnicowanych zadań zapewniających satysfakcję z pracy i możliwość zaspokajania swoich potrzeb. Równocześnie istnieje wiele indywidualnych, organizacyjnych i społecznych sił promujących stabilność w celu redukcji niepewności. Na przykład, znacznie łatwiej jest zarządzać relacjami w pracy, które są stabilne i przewidywalne, oparte na zakorzenionych i akceptowanych zasadach. Stabilność redukuje także koszty transakcyjne w relacjach. W związku z tym zmiana i stabilność są równoległe doświadczane w organizacji. Ich współwystępowanie może rodzić pewne napięcie. Zaufanie w tym kontekście wydaje się być zjawiskiem sprzyjającym zarówno stabilności, jak i zmienności organizacji oraz zdolności organizacji do wprowadzania zmian. Wydaje się też, że może być czynnikiem łagodzącym lub niwelującym to napięcie. W związku z tym w niniejszym rozdziale przedstawiono rolę zaufania w budowaniu stabilności organizacyjnej, a jednocześnie jego wpływ na stymulowanie zmienności w organizacji.

¹ R. Grewal, J. Johnson, S. Sarker, *Crises in Business Markets: Implications for Interfirm Linkages*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2007, vol. 35, no. 3, s. 398–416; J.M. Payan, C. Obadia, J. Reardon, *Survival and Dissolution of Exporter Relationships with Importers: A Longitudinal Analysis*, „Industrial Marketing Management” 2010, vol. 39, s. 1198–1206.

22.1. Zmienność i stabilność organizacyjna

Według jednych autorów zmiana i stabilność są sobie przeciwstawne, ponieważ wymiary te dotyczą organizacji zbudowanych na zupełnie odrębnych podstawach, tj. organizacyjnej stabilności i organizacyjnej zmienności². Przekonanie to jest jednak stopniowo wypierane przez badaczy, którzy zwracają uwagę, iż są to konstrukty komplementarne i współlistniejące³. Niektórzy autorzy wskazują, że zmiana i stabilność są nierozdzielalnymi atrybutami organizacji⁴.

Jak dotąd niewiele badań poświęcono relacjom między stabilnością a zmiennością w tym kontekście. Wśród nich można wymienić badania F. Kolba⁵, który zidentyfikował te dwie równoległe perspektywy w ramach systemu zarządzania jakością (ISO 9000). Jedna z nich podkreśla wartość innowacji, ciągłych usprawnień, kreatywności i koncentracji na zmianach, a druga bazuje na normach ISO, które dają gwarancję że dobra lub usługi spełniają normy międzynarodowe. Ta druga perspektywa jest związana ze stabilnością.

C.R. Leana i D. Rousseau wskazują, że stabilność umożliwia zmiany, a nie je utrudnia, a wymóg elastyczności nie jest możliwy do uzyskania w obliczu ciągłej niepewności, podkreślając, że stabilność i zmiany są niezbędne w organizacji i konieczne dla jej funkcjonowania⁶. Autorzy ci wskazują także, że dążenie do stabilności jest związane z koniecznością budowania kapitału społecznego organizacji, który uzewewnętrznia się w postaci relacji społecznych opartych na zaufaniu, wyzwalających motywację pracowników i umożliwiających skuteczną współpracę. Zaufanie jest także niezbędnym czynnikiem umożliwiającym przystosowanie się do zmiennych warunków oraz innowacyjność i konkurencyjność organizacji.

W niniejszym rozdziale jest rozpatrywana perspektywa jednostki, która aby podejmować decyzje, potrzebuje poczucia stabilności i przekonania, że wszystko w organizacji odbywa się zgodnie z logicznym i przemyślanym porządkiem, a organizacja

² Zob. R. Quinn, R.K. Cameron, *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge 1988, s. 81–121; A.H. Van de Ven, M. Poole, *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 3, s. 510–540; C. Reschke, S. Kraus, *An Evolutionary Perspective on the Management of Stability and Change*, „Evolutionary and Institutional Economics Review” 2009, vol. 5(2), s. 259–278.

³ Zob. C. Sutton-Brady, *As Time Goes by: Examining the Paradox of Stability and Change in Business Networks*, „Journal of Business Research” 2008, vol. 61, s. 968–973; K., Stoltzfus, C. Stohl, D.R. Seibold, *Managing Organizational Change: Paradoxical Problems, Solutions, and Consequences*, „Journal of Organizational Change Management” 2011, vol. 24, no. 3, s. 349–367.

⁴ C.R. Leana, B. Barry, *Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 4, s. 753–759.

⁵ F. Kolb, *La qualité totale: Entre le mythe et la réalité*, w: *Les nouvelles frontières de l'organisation*, éd. P. Besson, Vuibert, Paris 1997, s. 151–170.

⁶ C.R. Leana, D.M. Rousseau, *Relational Wealth*, w: *The Advantages of Stability in a Changing Economy*, ed. C.R. Leana, Oxford University Press, New York 2000.

zmierza w dobrym kierunku (w tym ujęciu stabilność jest rozumiana nie jako brak zmian, rutynowość czy powtarzalność działań, ale jako pewność, normalność, przewidywalność). Aby jednak proponować innowacyjne rozwiązania i inicjować zmiany, pracownik potrzebuje stymulacji i zachęt płynących, z jednej strony, z wartości oraz procedur obowiązujących w organizacji, z drugiej zaś ze wsparcia menedżerów motywujących do podejmowania wyzwań. W związku z tym stabilność i zmienność jawią się jako współistniejące i pozytywne wymiary organizacji, które zapewniają skuteczne funkcjonowanie i umożliwiają radzenie sobie ze skomplikowanymi wyzwaniami współczesnego biznesu.

22.2. Znaczenie zaufania i jego rodzaje we współczesnych organizacjach

Pojęcie zaufania jest definiowane na gruncie wielu dyscyplin, takich jak ekonomia, teoria organizacji i zarządzania, socjologia, nauki polityczne, psychologia⁷. Szczególnego znaczenia nabiera w warunkach niepewności i ryzyka, kiedy nie istnieją możliwości kontrolowania drugiej strony. Zaufanie za każdym razem jest ściśle powiązane z naszymi działaniami i bazuje na naszych doświadczeniach.

Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest bardzo istotne, zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji. W dzisiejszych czasach „organizacje nie są budowane na sile, lecz na zaufaniu”⁸. Bardzo mocno podkreśla się znaczenie tzw. zaufania wertykalnego w relacjach przełożony–podwładny. Menedżer, który nie jest darzony zaufaniem, nie jest w stanie wprowadzić efektywnie żadnych zmian, gdyż napotka opór pracowników. Wysoki poziom zaufania sprawia, że wprowadzanie zmian jest łatwiejsze ze względu na bardziej pozytywne i aktywne postawy pracowników. Brak zaufania jest częstą przyczyną porażki wielu projektów w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem. N. Fitzgerald, były prezes Unilever, powiedział: „Możesz dysponować wszystkimi faktami i liczbami, mieć wszystkie potrzebne dowody, całe wsparcie jakiego potrzebujesz, lecz jeśli nie budzisz zaufania, nie dojdiesz do nikąd”⁹. Zaufanie decyduje także o odporności podmiotu na kryzys oraz o sposobie wychodzenia z niego. W przypadku wysokiego poziomu zaufania przedsiębiorstwo może liczyć na współdziałanie i wyrozumiałość ze strony interesariuszy (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych). Zaufanie ułatwia także decentralizację (niezbędną w zarządzaniu procesowym), stymuluje prawidłową komunikację, buduje relacje i atmosferę

⁷ D.H. McKnight, L.L. Cummings, N.L. Chervany, *Trust Formation in New Organizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 2, s. 473–490.

⁸ P.F. Drucker, *Managing Oneself*, „Harvard Business Review” 1999, no. 3.

⁹ N. Fitzgerald, *Address to the Advertising Association*, London 2001.

współpracy w organizacji. Jest warunkiem skutecznego zarządzania wiedzą i powstawania innowacji¹⁰. Pracownicy obdarzeni zaufaniem przez swoich przełożonych są bardziej zmotywowani do pracy, co z kolei wpływa na lepszą koordynację działań i produktywność¹¹.

Zaufanie horyzontalne dotyczy relacji między współpracownikami. Dzięki niemu możliwa jest efektywna współpraca i dzielenie się wiedzą. Znaczenie zaufania horyzontalnego wzrasta we współczesnych organizacjach, co wynika ze spłaszczenia struktur organizacyjnych i wszechobecnego wymogu współpracy, zwłaszcza w strukturach projektowych czy procesowych.

Zaufanie instytucjonalne jest przede wszystkim budowane poprzez skuteczność działania i sprawiedliwość reguł rządzących funkcjonowaniem poszczególnych szczebli struktury oraz całego przedsiębiorstwa. Wymiar instytucjonalny to także zaufanie do procedur, technologii, systemu zarządzania, celów organizacji. Powstaje na bazie postrzegania organizacji jako sprawiedliwej i będącej w stanie rozpoznać i adekwatnie nagradzać wkład pracowników¹². Rozwiązania instytucjonalne mogą zmniejszać ryzyko utraty zaufania. Może się to odbywać na podstawie przepisów prawa, kodeksów etycznych (branżowych, szczegółowych), reputacji firmy, procedur, standardów, formalnych i nieformalnych norm¹³.

Większość badaczy zwraca uwagę na trzy główne czynniki zaufania: możliwości i kompetencje partnera, jego życzliwość oraz rzetelność i uczciwość. Każdy z tych czynników pojedynczo i wspólnie kształtują zaufanie, a ich znaczenie zależy od sytuacji¹⁴.

22.3. Zaufanie jako czynnik wpływający na funkcjonowanie organizacji – wyniki badania

Celem badania było ukazanie zaufania jako czynnika wpływającego na dwa wymiary funkcjonowania organizacji: stabilność i zmienność. Zdaniem autorek, nie są to wymiary przeciwstawne, ale wzajemnie się uzupełniające i współistniejące. Zamierzeniem było również ustalenie stopnia wpływu poszczególnych rodzajów

¹⁰ K.T. Dirks, D.P. Skarlicki, *The Relationship between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 1, s. 136–157.

¹¹ H.H. Tan, C.S.F. Tan, *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust Inorganization*, „Genetic, Social, and General Psychology Monographs” 2000, vol. 126, no. 2, s. 24–260.

¹² Ibidem.

¹³ R. Bachmann, A.C. Inkpen, *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational*, „Relationships Organization Studies” 2011, no. 32(2), s. 281–301.

¹⁴ J.A. Colquitt, J.B. Rodell, *Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 6, s. 1183–1206.

zaufania: instytucjonalnego, horyzontalnego i wertykalnego na zidentyfikowane wymiary: zmienność i stabilność. Ze względu na złożoność wymiaru „zmienność” wyodrębniono: zmienność instytucjonalną i zmienność wertykalną.

Każdy z badanych wymiarów sytuacji organizacyjnej (stabilność, zmienność instytucjonalna i wertykalna) był badany za pomocą skali pomiarowej zawierającej twierdzenia z 5-stopniową skalą Likerta.

Na potrzeby badania zmienność instytucjonalna została określona jako działania firmy (w postaci procedur, kultury organizacyjnej) wspierające elastyczność, kreatywność, innowacyjność, otwartość pracowników na nowe rozwiązania i idee oraz działania zachęcające do podejmowania ryzyka. Zmienność wertykalna natomiast to zmienność wynikająca z stymulujących zachowań menedżerów wobec podwładnych, ułatwiających przełamywanie barier związanych z podejmowaniem ryzyka przez pracowników, i aktywność ukierunkowana na poszukiwanie okazji i szans na innowacyjne rozwiązania.

Stabilność jest efektem sposobu organizacji firmy, gwarantującym pracownikom optymalne warunki pracy oraz przewidywalność. Przejawia się także w systemie wartości zapewniającym spójność działań pracowników. Jest związana z rozpowszechnionymi w przedsiębiorstwie i powszechnie akceptowanymi celami strategicznymi. Stabilne relacje między pracownikami pozwalają również na obniżenie kosztów transakcyjnych oraz umożliwiają wykreowanie trudnej do skopiowania przewagi konkurencyjnej¹⁵.

Podobną procedurę badawczą zastosowano w przypadku poszczególnych rodzajów zaufania (instytucjonalnego, wertykalnego i horyzontalnego), tzn. każdy z rodzajów był badany za pomocą twierdzeń ze skalą Likerta.

Do zrealizowania założonego celu zostało przeprowadzone badanie ankietowe wśród 555 pracowników firm produkcyjnych. Badanie, przeprowadzone w latach 2012–2013, było skierowane do wszystkich pracowników (niezależnie od struktury organizacyjnej) w wybranych podmiotach¹⁶. Struktura próby badawczej została przedstawiona w tabeli 22.1.

Zgodnie z celami badania, twierdzenia opisujące sytuację w firmach zostały podzielone na trzy czynniki: zmienność instytucjonalna (15 twierdzeń), zmienność wertykalna (5 twierdzeń) i stabilność (13 twierdzeń). Każdy z tych wymiarów charakteryzuje wysoka rzetelność, ponieważ współczynnik α Cronbacha osiągnął satysfakcjonującą wartość, wahając się od 0,9 do 0,92 (tabela 22.2).

¹⁵ C.R. Leana, B. Barry, *Stability and Change...*, op.cit., s. 753–759.

¹⁶ Zwrotność ankiet w poszczególnych podmiotach gospodarczych wahała się od 60% do 90%.

Tabela 22.1. Struktura próby badawczej

Cecha	Liczba	W %	Cecha	Liczba	W %
Płeć			Wykształcenie		
Kobieta	216	38,9	Podstawowe	8	1,4
Mężczyzna	339	61,1	Zawodowe	121	21,8
Wiek			Średnie	236	42,5
Do 25 lat	30	5,4	Wyższe	188	33,9
25–35 lat	137	24,7	Rodzaj zatrudnienia		
36–45 lat	210	37,8	Umowa na czas nieokreślony	353	63,9
46–55 lat	139	25,0	Umowa na czas określony	165	29,9
			Umowa na okres próbny	20	3,6
56 lat i więcej	39	7,0	Pracownik tymczasowy	12	2,2
			Umowa w niepełnym wymiarze czasu	2	0,4

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 22.2. Rzetelność skal

Wyszczególnienie	Średnia	Odchylenie standardowe	Współczynnik α Cronbacha
Zmienność instytucjonalna	54,4882	8,62506	0,90
Zmienność wertykalna	18,3454	3,82238	0,91
Stabilność	47,3635	8,42829	0,92

Źródło: Jak tabeli 22.1.

W celu ustalenia znaczenia zaufania w wyjaśnianiu poczucia zarówno stabilności, jak i zmienności przeprowadzono analizę regresji wielorakiej. W analizie tej wzięto pod uwagę trzy rodzaje zaufania: instytucjonalne, horyzontalne i wertykalne.

Ostatecznie model wyjaśniający wymiar „zmienność instytucjonalna” zawiera trzy rodzaje zaufania przy współczynniku determinacji $R^2 = 0,60$ oraz $p = 0,00000$. Oznacza to, że zmienność w organizacji w 60% jest wyjaśniania poprzez zaufanie. Szczegółowe parametry modelu podano w tabeli 22.3.

Z badania wynika, że najsilniej o skłonności do zmian decyduje zaufanie instytucjonalne (przy $p = 0,00000$), następnie zaufanie horyzontalne (przy $p = 0,00000$), najsłabiej natomiast zaufanie wertykalne (przy $p = 0,00009$).

Model wyjaśniający wpływ zaufania na zmienność wertykalną jest istotny statystycznie przy współczynniku determinacji $R^2 = 0,42$ oraz $p = 0,0000$. Oznacza to, że model wyjaśnia ponad 42% zaobserwowanej zmienności wertykalnej. Szczegółowe parametry modelu przedstawiono w tabeli 22.4.

Tabela 22.3. Wpływ zaufania na zmienność instytucjonalną

Wyszczególnienie	b^*	Błąd statystyczny z b^*	b	Błąd statystyczny z b	$t(549)$	p
Wyraz wolny			11,56184	1,560570	7,40873	0,000000
Zaufanie instytucjonalne	0,425673	0,039425	0,36588	0,033887	10,79706	0,000000
Zaufanie horyzontalne	0,267547	0,045587	0,15878	0,027054	5,86895	0,000000
Zaufanie wertykalne	0,166585	0,042471	0,13545	0,034533	3,92229	0,000099

Źródło: Jak tabeli 22.1.

Tabela 22.4. Wpływ zaufania na zmienność wertykalną

Wyszczególnienie	b^*	Błąd statystyczny z b^*	b	Błąd statystyczny z b	$t(550)$	p
Wyraz wolny			2,586147	0,795948	3,249142	0,001228
Zaufanie instytucjonalne	0,380548	0,042730	0,159194	0,017875	8,905852	0,000000
Zaufanie wertykalne	0,334302	0,042730	0,132295	0,016910	7,823574	0,000000

Źródło: Jak tabeli 22.1.

Zachowania menedżerów skłaniające pracowników do wykazywania inicjatywy, podejmowania wyzwań i zachowań proinnowacyjnych są uwarunkowane w podobnym stopniu zaufaniem instytucjonalnym (przy $p = 0,000000$) i zaufaniem wertykalnym (przy $p = 0,000000$).

Podobnie jak w przypadku zmienności instytucjonalnej, stabilność w istotny statystycznie sposób jest wyjaśniana przez poszczególne rodzaje zaufania przy współczynniku determinacji $R^2 = 0,68$. Szczegółowe parametry modelu zawiera tabela 22.5.

Tabela 22.5. Wpływ zaufania na stabilność

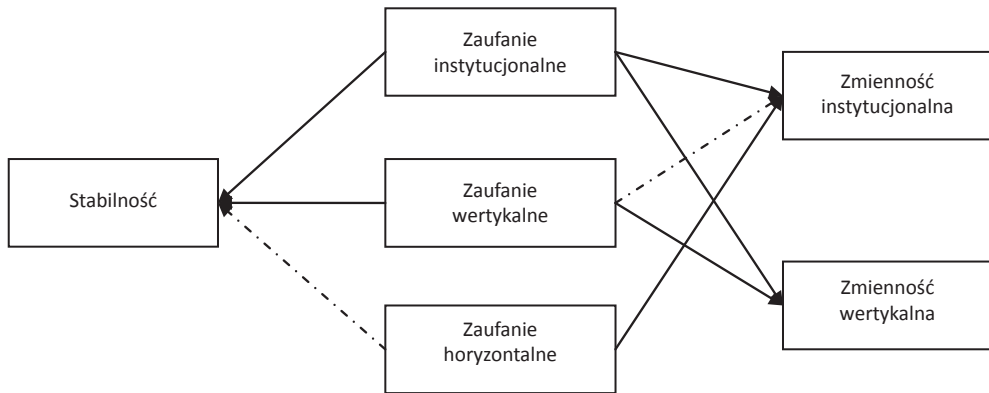
Wyszczególnienie	b^*	Błąd statystyczny z b^*	b	Błąd statystyczny z b	$t(549)$	p
Wyraz wolny			0,575616	1,492815	0,38559	0,699949
Zaufanie instytucjonalne	0,439899	0,035142	0,405766	0,032415	12,51773	0,000000
Zaufanie wertykalne	0,318237	0,037858	0,277690	0,033034	8,40615	0,000000
Zaufanie horyzontalne	0,162780	0,040635	0,103672	0,025880	4,00594	0,000070

Źródło: Jak tabeli 22.1.

Na stabilność organizacyjną najsilniej oddziałuje zaufanie instytucjonalne (przy $p = 0,00000$), następnie wertykalne (przy $p = 0,00000$), a najsłabiej zaufanie horyzontalne (przy $p = 0,00007$). Warto jednak zwrócić uwagę, że w porównaniu do zmienności instytucjonalnej stabilność organizacyjna nieco silniej jest determinowana przez zaufanie wertykalne.

Zakończenie

Z badania wynika, że zarówno stabilność, jak i zmienność instytucjonalna zależą od wszystkich rodzajów zaufania, zmienność wertykalna natomiast zależy od zaufania instytucjonalnego i wertykalnego.



Rysunek 22.1. Zależność między zaufaniem a stabilnością i zmiennością

Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie badane wymiary funkcjonowania organizacji silnie zależą od zaufania instytucjonalnego. Stanowi ono niezbędne tło i wsparcie, które jest podstawą wszelkiego rodzaju procesów zachodzących w organizacji. Zaufanie instytucjonalne poprzez procedury, strategiczne założenia, system wartości przyczynia się do stabilności, a także daje poczucie bezpieczeństwa, wyposaża pracowników w odwagę do podejmowania wyzwań i otwartości na innowacyjne rozwiązania.

Na stabilność organizacyjną w znaczący sposób wpływa zaufanie wertykalne, zatem poczucie stabilności jest determinowane przez relacje z menedżerami. Przekonanie, że na menedżerach można polegać, że działają oni we wspólnym interesie, zapewnia poczucie stałości i bezpieczeństwa.

Zmienność instytucjonalna natomiast silniej zależy od zaufania horyzontalnego niż od pozostałych rodzajów zaufania. Oznacza to, że działania wspierające otwartość, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka oraz inne proinnowacyjne

zachowania pracowników są efektem m.in. pracy zespołowej i pozytywnych relacji w grupie pracowniczej.

Zmienność wertykalna, oprócz zaufania instytucjonalnego, jest silnie powiązana z zaufaniem do przełożonych (zaufanie wertykalne).

Aby sprostać wymaganiom rynku konkurencyjnego, który wymusza na przedsiębiorstwach, z jednej strony, ciągłą otwartość na zmiany, z drugiej zaś przewidywalność, pewność i stałość, należy budować zaufanie w różnych typach relacji międzyludzkich. Stanowi ono swoiste remedium na łagodzenie potencjalnych napięć między stabilnością a zmiennością, ale również oba te wymiary istotnie wspiera, poprawiając pozycję konkurencyjną firmy. Jak wynika z badania, o stabilności, oprócz zaufania instytucjonalnego, decyduje zaufanie do przełożonych (wertykalne), o zmienności instytucjonalnej zaś – zaufanie do współpracowników.

Bibliografia

- Bachmann R., Inkpen A.C., *Understanding Institutional-based Trust Building Processes in Inter-organizational Relationships*, „Organization Studies” 2011, no. 32(2).
- Colquitt J.A., Rodell J.B., *Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives*, „Academy of Management Journal” 2011, vol. 54, no. 6.
- Dirks K.T., Skarlicki D.P., *The Relationship between Being Perceived as Trustworthy by Coworkers and Individual Performance*, „Journal of Management” 2009, vol. 35, no. 1.
- Drucker P.F., *Managing Oneself*, „Harvard Business Review” 1999, no. 3.
- Fitzgerald N., *Address to the Advertising Association*, London 2001.
- Grewal R., Johnson J., Sarker, S., *Crises in Business Markets: Implications for Interfirm Linkages*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2007, vol. 35, no. 3.
- Kolb F., *La qualité totale: Entre le mythe et la réalité*, w: *Les nouvelles frontières de l'organisation*, éd. P. Besson, Vuibert, Paris 1997.
- Leana C.R., Barry B., *Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life*, „Academy of Management Review” 2000, vol. 25, no. 4.
- Leana C.R., Rousseau D., *Relational Wealth*, w: *The Advantages of Stability in a Changing Economy*, ed. C.R. Leana, Oxford University Press, New York 2000.
- McKnight D.H., Cummings L.L., Chervany N.L., *Trust Formation in New Organizational Relationships*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 2.
- Payan J.M., Obadia C., Reardon J., *Survival and Dissolution of Exporter Relationships with Importers: A Longitudinal Analysis*, „Industrial Marketing Management” 2010, vol. 39.

- Poon J.M.L., *Effects of Benevolence, Integrity, and Ability on Trust-in-Supervisor*, „Employee Relations” 2013, vol. 35, no. 4.
- Quinn R., Cameron K., *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Ballinger, Cambridge 1988.
- Reschke C., Kraus S., *An Evolutionary Perspective on the Management of Stability and Change*, „Evolutionary and Institutional Economics Review” 2009, vol. 5(2).
- Stoltzfus K., Stohl C., Seibold D.R., *Managing Organizational Change: Paradoxical Problems, Solutions, and Consequences*, „Journal of Organizational Change Management” 2011, vol. 24, no. 3.
- Sutton-Brady C., *As Time Goes by: Examining the Paradox of Stability and Change in Business Networks*, „Journal of Business Research” 2008, vol. 61.
- Tan H.H., Tan C.S.F., *Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization*, „Genetic, Social, and General Psychology Monographs” 2000, vol. 126, no. 2.
- Van de Ven A.H., Poole M., *Explaining Development and Change in Organizations*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 3.

Rozdział 23

Kierunki i granice poszerzania zakresu funkcji rad nadzorczych w systemie władzy spółki kapitałowej

Wstęp

Kierownictwo spółki dysponuje bardzo szerokim *spectrum* możliwości kształtowania jej aktywności. Niejednokrotnie, zwłaszcza w sytuacji wysokiego rozproszenia akcjonariatu, przy jednoczesnym braku innych aktywnych mechanizmów nadzoru, staje się ono w rzeczywistości jedynym ośrodkiem nadającym kierunek i kształt jej obecnemu i przyszłemu funkcjonowaniu. Jednocześnie błędy związane z zarządzaniem stanowią, jak wykazują różnorodne badania¹, jedną z głównych przyczyn większości kryzysów organizacyjnych. Kierownictwo spółki nie powinno być w związku z tym pozostawione w swoich działaniach samemu sobie. Szczególnie żywotną kwestią dla powodzenia spółki staje się efektywny nadzór nad działalnością menedżerów. Jak wynika np. z sondaży firmy McKinsey, przeprowadzonych wśród inwestorów, istnieje silna korelacja między jakością nadzoru korporacyjnego a wynikami firm². Warto przy tym zauważyć, że pomimo coraz większego zainteresowania, jakie budzi problematyka nadzoru korporacyjnego, a także coraz poważniejszych wyzwania, jakie przed nim stoją, coraz głośniej jest wyrażane przekonanie o jego słabościach, a nawet poważnym kryzysie. Nadzór korporacyjny, a zwłaszcza nadzór właścicielski, nie spełnia pokładanych w nim oczekiwań. Dlatego też od dłuższego czasu trwa szeroka dyskusja nad obecną praktyką nadzoru, której efektem są liczne

¹ Zob. A. Zelek, *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2002, s. 67–68; B. Wieczerzyńska, *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 36; *News Coverage of Business Crisis During 2009*, „Annual ICM Crisis Report” 2010, vol. 19, no. 1; S. Varma, *Why so Many Dotcoms Failed and How to Succeed with the Internet?*, „EVALUATION, Stern Stewart Research, The Americas” 2001, vol. 3, issue 5, s. 2.

² <http://www.princewaterhousecoopers.pl>, 16.09.2004.

rekomendacje, mające na celu zwiększenie, na drodze często dosyć istotnych zmian, jego efektywności³. Wśród proponowanych kierunków zmian praktyki nadzoru korporacyjnego, w tym w sposób szczególnie zmian dotyczących funkcjonowania rad nadzorczych, można np. wymienić:

- postulowanie rozszerzenia zakresu funkcji rad nadzorczych w stosunku do tych proponowanych w ramach rozwiązań kodeksowych, związane choćby ze zintensyfikowaniem udziału rad nadzorczych w formułowaniu strategii spółki, ocenie ryzyka prowadzonej działalności czy jej udziału w zarządzaniu antykryzysowym, a nawet wzięciem na siebie części odpowiedzialności za kształtowanie kultury organizacyjnej spółki,
- zmiany w strukturze i składzie samych rad, polegające np. na obowiązku powoływania do życia komitetów ds. audytu czy na rekomendacjach dotyczących włączania do składu rad niezależnych członków, przedstawicieli kluczowych pracowników, a nawet dosyć kontrowersyjne propozycje udziału w pracach rad przedstawicieli głównych dostawców oraz innych najważniejszych interesariuszy spółki,
- postulaty związane z usprawnieniem funkcjonowania samej rady, np. poprzez budowę lepszego systemu informowania rady o istotnych problemach spółki, lepszą organizację jej pracy czy wreszcie systematyczną ocenę jej funkcjonowania.

Przyglądając się bliżej wspomnianym rekomendacjom, pojawiają się jednocześnie istotne pytania. Próba odpowiedzi na nie będzie stanowić treść niniejszego rozdziału.

³ M.L. Mace, *The President and the Board of Directors*, „Harvard Business Review” 1972, March–April; S. Rudolf, J. Tadeusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2002. Zob. także B. Wawrzyniak, B. Bińczak, *Skuteczne rady nadzorcze*, Poltext, Warszawa 1991; H. Runowski, W. Ziętara, *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach AWRSP*, w: *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. S. Rudolf, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000; I. Koładkiewicz, *Czynniki warunkujące skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej – dotychczasowa praktyka*, w: *Komitety rad nadzorczych*, red. D. Dobija, I. Kozakiewicz, I. Cieślak, K. Klimczak, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011; J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010; Jeżak J., *Profesjonalny nadzór warunkiem zapobiegania sytuacjom kryzysowym w spółce*, w: *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010; A. Nartowski, *Posiedzenie nie jest wartością*, „Przegląd Corporate Governance” 2010, nr 1; K. Krzakiewicz, *Zachowania menedżerów i sytuacje kryzysowe w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3(146); J. Mueller, D.D. Warrick, M. Rennie, L. Dana, *Corporate Boards: The New Corporate Leaders*, „Journal of Academy of Business and Economics” 2009, vol. 9, no. 1; N. Minow, K. Bingham, *The Ideal Board*, „Corporate Board” 1993, vol. 14, issue 81; J.W. Lorsch, *Empowering the Board*, „Harvard Business Review” 1995, January–February; R. Hardin, J.A. Roland, *Board Work Processes*, w: *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*, eds D. Nadler, B. Behanan, M. Nadler, Jossey–Bass, San Francisco 2006; R.F. Felton, M. Watson, *Change Across the Board*, „The McKinsey Quarterly” 2002, no. 4; A. Demb, F-F. Neubauer, *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; S.F. Schulz, *Board Book: Making Your Corporate Board a Strategic Force of Your Company's Success*, AMACOM, Saranac Lake, NJ 2000; D. O’Neal, H. Thomas, *Developing the Strategic Board*, „Long Range Planning” 1996, no. 3; R. Charan, *Becoming Better Board*, „Directorship” 2008, vol. 34, no. 2; *Strengthening the Board – Management Dialogue on Risk and Strategy*, Tapestry Networks–Ernst & Young, 15.11.2010, http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry_EY_BGLN_Now10_View2.pdf, 10.03.2014.

Po pierwsze, czy postulowane zmiany, zwłaszcza gdy chodzi o wzmocnienie pozycji i rozszerzanie zakresu funkcji rady nadzorczej w systemie władzy spółki, z jednej strony nie naruszają funkcjonującego w Polsce prawa, z drugiej zaś są zgodne z samą ideą funkcjonowania mechanizmów nadzoru? Jak tego typu rozwiązania postrzegają zaangażowane w nie strony tego procesu, czyli zarządy spółek, członkowie rad nadzorczych oraz istotni interesariusze? Czy takie propozycje budzą ich sprzeciw, czy raczej podmioty te w sposób istotny im sprzyjają, wprowadzając tego typu regulacje do systemów zarządzania macierzystych korporacji? Po drugie, jeśli nawet przyjąć, że takie zmiany są możliwe, jaki powinien być ich zakres i kierunek? Jakie są granice takich zmian? Jak daleko może pójść rada nadzorcza w poszerzaniu zakresu pełnionych przez nią funkcji, aby nie zatracić możliwości sprawowania podstawowych funkcji nadzorczych?

23.1. Prawne możliwości poszerzenia zakresu funkcji rad nadzorczych

Podjmując dyskusję na temat możliwości potencjalnego poszerzenia *spectrum* funkcji pełnionych przez rady nadzorcze, warto zapytać, po pierwsze, o prawne możliwości takich działań, a po drugie – o ich rzeczywistą akceptację w praktyce gospodarczej. Jak się wydaje, zarówno w pierwszym, jak i drugim przypadku nie istnieją znaczące ograniczenia, które uniemożliwiałyby takie działania.

Podstawowym dokumentem regulującym w polskim systemie prawnym problemy nadzoru korporacyjnego, w tym zwłaszcza zakres działania rad nadzorczych, jest kodeks spółek handlowych⁴. Funkcjom rad nadzorczych są poświęcone art. 213–222, 368 § 4 oraz 382–384. Jako podstawową funkcję rady kodeks wymienia stały nadzór nad działalnością spółki we wszystkich dziedzinach jej działalności (art. 382 § 1). Zastrzeżono jednak, że rada może to czynić jedynie bez wydawania zarządowi wiążących poleceń dotyczących prowadzenia spraw spółki. Do szczególnych obowiązków rady kodeks zalicza (art. 382 § 3):

- ocenę sprawozdań po względem ich zgodności z księgami i dokumentami oraz ze stanem faktycznym,
- ocenę wniosków zarządu dotyczących podziału zysku lub pokrycia straty,
- składanie walnemu zgromadzeniu corocznego pisemnego sprawozdania z wyników tej oceny.

Oprócz funkcji nadzorczej, kodeks wskazuje również na funkcję stanowiącą rady. W art. 368 stwierdzono, że członków zarządu powołuje i odwołuje rada nadzorcza. W art. 383 § 1 natomiast się stwierdza, że do kompetencji rady nadzorczej należy

⁴ Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.

także zawieszanie w czynnościach poszczególnych lub wszystkich członków zarządu. Rada może także w razie konieczności delegować swoich członków do czasowego wykonywania czynności członków zarządu. Jednocześnie, co jest niezwykle istotne dla analizowanego w tym rozdziale problemu, kodeks zastrzega, że statut spółki może rozszerzyć uprawnienia rady nadzorczej m.in. o konieczność uzyskania przez zarząd akceptacji rady przed dokonaniem niektórych czynności. Jak widać, kodeks w swojej, wg niektórych restrykcyjnej, formie zauważa, że aby nadzór korporacyjny mógł być sprawowany efektywnie, niezależnie od nadzoru i kontroli powinny być wykorzystywane także inne kompetencje. Dopiero łączna znajomość i skuteczne ich stosowanie, w sposób elastyczny, w zależności od występujących problemów, pozwala w pełni realizować funkcje rady w spółce⁵. Podobny pogląd już w latach 80. XX w. głosił m.in. szwajcarski ekspert J. Strasser – wg niego rada, która pełni jedynie funkcje nadzorcze, należy już do przeszłości⁶. Podobnie uważa S.M. Bainbridge, pisząc: „Współczesna rada powinna być rozumiana jako zespół produkcyjny, na którego produkt składa się unikalne połączenie porad, stałego nadzoru i zarządzania kryzysowego”⁷.

E. Gerum, dostrzegając omawiany problem, wyodrębnił kilku modelowych zachowań rady, co pozwoliło następnie na wyodrębnienie określonych typów rady⁸:

- rada nadzorcza postrzegana jako organ kontrolny – jest to gremium, które nie zastrzega sobie wyłączności żadnych spraw, jego zadaniem jest głównie akceptacja działań zarządu, a właściciele kapitału w radzie praktycznie zrzekają się rozstrzygającego głosu; kontrola jest prowadzona *ex post*,
- rada postrzegana jako organ zarządzający – ma szerokie uprawnienia decyzyjne, podejmuje inicjatywy, doradza zarządowi, a kontrola jest sprawowana *ex ante*; zarząd w praktyce nie ma autonomii,

⁵ T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, LexisNexis, Warszawa 2002, s. 189–190.

⁶ J. Strasser, *Dieses Know-How muss ein Verwaltungsrat mitbringen*, „Management Zeitschrift – IO” 1989, no. 5, s. 27–30 (cyt. za: J. Jeżak, *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, red. S. Rudolf, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004, s. 317).

⁷ S.M. Bainbridge, *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2008 (cyt. za: J. Mueller, D.D. Warrick, M. Rennie, L. Dana, *Corporate Boards...*, op.cit., s. 106). Zob. także B. Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012. Warto zauważyć, że problem poszerzenia zakresu funkcji pełnionych przez rady nadzorcze pozostaje także przedmiotem zainteresowania twórców tzw. miękkiego prawa, czyli w przypadku nadzoru korporacyjnego różnego rodzaju kodeksów dobrych praktyk. Przykładowo, w opracowaniu pt. *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW* w sposób interesujący został poszerzony zakres działania rady o zadania informacyjne (*Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r., <http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf>, 10.03.2014).

⁸ E. Gerum, *Führungorganisation und mitbestimmung in der europäischen Unternehmensverfassung*, „ZFO” 1992, no. 3 (cyt. za: *Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 36).

- rada będąca jedynie organem reprezentacyjnym, pełniącym funkcje fasadowe – zarząd dysponuje pełną autonomią i to ten organ ma decydujący wpływ na podejmowane w firmie decyzje,
- rada nadzorcza będąca wyznacznikiem polityki strategicznej korporacji – reprezentuje spółkę na zewnątrz, ale brak w tym przypadku wyraźnej dominacji którejkolwiek ze stron.

Analizując przedstawioną listę potencjalnych typów rady, warto jednocześnie zauważyć, że wg przeprowadzonych w dużych i średnich spółkach kapitałowych w Europie Zachodniej badań empirycznych, ostatni typ rady występuje obecnie najczęściej. Rady postrzegane jedynie jako organ kontroli nie stanowią już większości. Taki stan rzeczy potwierdzają również badania empiryczne prowadzone w Polsce. S. Rudolf, prowadząc ze swoim zespołem w latach 1999–2000 badania rad nadzorczych, zadał pytania prezesom oraz przewodniczącym rad nadzorczych 101 polskich spółek o zakres kompetencji, jakie wg nich powinny mieć rady. Odpowiedzi obu grup były bardzo zgodne chociaż postrzegają one problem z dwóch przeciwstawnych pozycji – nadzorującego i nadzorowanego. Za poszerzeniem zakresu kompetencji będących w gestii rad nadzorczych, poza nadzorem i funkcji stanowiącej, o funkcję opiniotwórczą i doradczą opowiedziało się 87% prezesów spółek i 82% przewodniczących rad nadzorczych. Potwierdza to istnienie tendencji, zgodnie z którą zarząd pragnąłby mieć w radzie partnera do merytorycznej dyskusji o kierunkach rozwoju spółki w przyszłości. Organ uległy, aprobujący każdą decyzję zarządu i w pełni ufający podawanym przez zarząd informacjom, nie jest z pewnością takim partnerem. Oczywiście, ta zwiększona rola rady powinna mieć swoje granice. Taką nieprzekraczalną granicą jest kwestia bieżącego zarządzania – powinno to zdecydowanie pozostać w gestii zarządu⁹. Rada zbyt obciążona kwestiami bieżącego zarządzania nie byłaby w stanie wypełniać swoich podstawowych obowiązków¹⁰. Pada w ten sposób jedna z odpowiedzi na kluczowe pytanie postawione w rozdziale: rada nie ztraci możliwości pełnienia powierzonych jej funkcji, pod warunkiem że jej zadania zostaną w pewien sposób ograniczone.

W podobnych badaniach przeprowadzonych przez J. Jeżaka i L. Bohdanowicza w latach 2001–2002 na próbie 85 przewodniczących rad nadzorczych 71,8% ankietowanych stwierdziło, że rada, oprócz pełnienia swoich standardowych funkcji, powinna być również organem opiniodawczym i doradczym dla zarządu. Taką możliwość wykluczyło 25,9% ankietowanych. Co istotne, powodem odrzucenia takiej możliwości nie były względy prawne, ale niemożliwość pełnienia takich funkcji ze względu na brak pełnej informacji o bieżącej działalności spółki¹¹.

⁹ S. Rudolf, J. Tadeusz, D. Stos, P. Urbanek, *Efektywny nadzór korporacyjny*, op.cit., s. 55–56.

¹⁰ J. Harper, *Chairing the Board*, Kogan Page, London 2006, s. 12.

¹¹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, op.cit., s. 235.

Również badania własne autora z lat 2009–2011, w których ramach przebadano 70 spółek, potwierdziły istnienie tendencji do znacznie szerszego niż tylko ograniczonego do funkcji nadzorczych zaangażowania rad. Ta tendencja zaznaczała się zwłaszcza w warunkach kryzysu spółki. Wówczas rada, często dotychczas dosyć bierna, uaktywnia się. Jej działania stają się bardziej kompleksowe, pełniejsze, a funkcje zyskują na znaczeniu. Rada uaktywnia te funkcje, które w normalnych, stabilnych warunkach, były realizowane w ograniczonym zakresie. Jest to przejaw dążenia do wzięcia na siebie większej odpowiedzialności za sprawy spółki.

Podsumowując, wydaje się, że bardziej niż przepisy obowiązującego prawa zakres działań rady ograniczają inne czynniki, niekoniecznie związane z prawem, w tym np. osobowość jej przewodniczącego, wymagania akcjonariuszy, stosunki na linii rada–zarząd, dostęp do pełnej i aktualnej informacji o spółce, ilość czasu, jaki członkowie są w stanie poświęcić na pracę w radzie, aktualna sytuacja samej spółki czy też merytoryczne przygotowanie członków rady do pracy w ramach tego gremium¹².

23.2. Potencjalne możliwości poszerzania zakresu funkcji rady nadzorczej

Jak to już zostało wcześniej wskazane, w literaturze dotyczącej problematyki nadzoru korporacyjnego już od dłuższego czasu można zaobserwować tendencję do poszerzania zakresu kompetencji rad nadzorczych tak, by w rezultacie pełniły one zdecydowanie szerszy zakres funkcji, nie tylko nadzorczych i stanowiących, lecz także i innych. Istnieje wyraźne przyzwolenie, a nawet dosyć powszechna praktyka coraz szerszego włączania rady nadzorczej do działań związanych z funkcją doradczą, informacyjną, koordynacyjną czy stabilizacyjną.

Wydaje się, że najbardziej naturalnym przedłużeniem klasycznych funkcji rady, czyli funkcji nadzorczej i stanowiącej, jest funkcja doradcza. Potwierdzają to choćby wspomniane wcześniej badania autora. Funkcja doradcza została umieszczona przez respondentów na drugim miejscu, jeśli chodzi o ważność wśród funkcji pełnionych przez to gremium w warunkach stabilnych, i na trzecim w warunkach kryzysowych (tabela 23.1).

¹² Zob. B. Wawrzyniak, B. Bińczak, *Skuteczne rady nadzorcze*, op.cit., s. 38; H. Runowski, W. Ziętara, *Efektywność nadzoru*, op.cit., s. 190–191; J. Gontarz, M. Remisiewicz, A. Białkowska-Gużyńska, *Firmy bez nadzoru*, <http://businessman.onet.pl>, 15.09.2004.

Tabela 23.1. Ocena znaczenia funkcji rady nadzorczej przez jej członków

Lp.	Funkcje rad nadzorczych (próba)	Ocena znaczenia w stabilnych warunkach funkcjonowania firmy	Ocena znaczenia w warunkach kryzysu firmy (w nawiasach kolejność)
1	Funkcja nadzorcza	5,33	5,01 (1)
2	Funkcja doradcza	3,88	3,47 (3)
3	Funkcja stanowiąca	3,84	3,8 (2)
4	Funkcja współpracy i wymiany informacji	2,91	2,95 (4)
5	Funkcja koordynacyjna	2,36	2,53 (5)
6	Funkcja stabilizacyjna	1,97	2,51 (6)

Uwaga: $n = 70$ spółek. Ocena wg 6-stopniowej skali istotności, gdzie: 1 – funkcja najmniej ważna, a 6 – funkcja najważniejsza.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych podanych w: B. Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 71.

Podobnie w badaniach D. O' Neala i H. Thomasa¹³ funkcja ta otrzymała 3,84 punktu w 5-stopniowej skali istotności, gdzie: 1 – funkcja najmniej ważna, a 5 – funkcja najważniejsza (tabela 23.2).

Tabela 23.2. Zakres odpowiedzialności rady – ocena istotności

Zadanie rady spółki	Ocena istotności (w skali 1–5)
Maksymalizacja bogactwa akcjonariuszy	4,50
Planowanie sukcesji	4,40
Ocena działalności menedżerów	4,36
Określenie wysokości wynagrodzeń menedżerów	4,29
Zabezpieczenie żądań grup interesu	4,19
Zatwierdzenie strategii spółki	4,12
Wybór nowych członków rady	3,95
Doradztwo członkom naczelnego kierownictwa	3,84
Określanie zakresu władzy i odpowiedzialności naczelnego kierownictwa	3,76
Dbanie o reputację spółki	3,30
Kontrolowanie decyzji naczelnego kierownictwa	3,17
Formułowanie strategii spółki	3,09
Mediacje między naczelnym kierownictwem a grupami interesu	2,48
Ochrona naczelnego kierownictwa przed naciskami z zewnątrz	2,05

Źródło: D. O'Neal, H. Thomas, *Developing the Strategic Board*, „Long Range Planning” 1996, no. 3, s. 316.

¹³ D. O'Neal, H. Thomas, *Developing...*, op.cit., s. 316.

Rada, dysponując znaczącym potencjałem ludzkim w postaci członków niejednokrotnie pełniących istotne funkcje w biznesie, działalności politycznej czy społecznej, jest w stanie służyć spółce interesującymi wskazówkami, uczulać zarząd na niektóre kwestie, ostrzegać przed określonymi ryzykami¹⁴, ale może też iść zdecydowanie dalej. Może realizować funkcję doradczą na wiele sposobów. Opinie rady mogą być formułowane w postaci konkretnych uchwał. Jej wątpliwości na temat tego, czy realizacja danego projektu jest zasadna, mogą być najpierw wyrażane w ramach dyskusji, często przy udziale członków zarządu. Dyskusje te mogą służyć pierwotnie weryfikacji projektu, ewentualnie mogą się stać podstawą do zainicjowania projektu zamiennego. Oczywiście, nie zawsze każda opinia wyrażona przez całą radę lub jej poszczególnych członków musi przybierać formę pisemną. Niektóre z nich są po prostu wyrażane ustnie, podczas wspólnych posiedzeń z zarządem spółki. Wielokrotnie tego typu opinie wykraczają daleko poza kodeksowe obowiązki rady, zatem warto, by były brane pod uwagę przez zarząd w trakcie późniejszego podejmowania decyzji. Podobnie formułowanie rad i opinii może mieć miejsce w trakcie zgromadzeń, zarówno nadzwyczajnych jak i zwyczajnych, będąc swoistym uzupełnieniem opinii wyrażanych na piśmie. Coraz częściej postuluje się również, aby w ramach pełnienia funkcji doradczej rady wzięły na siebie większą odpowiedzialność za pełnienie funkcji planistycznych. Do takich decyzji mających priorytetowe znaczenie dla spółki, w których podjęciu rada nadzorcza powinna odegrać znaczącą rolę, należy z pewnością sformułowanie, a także ewentualne modyfikowanie strategii firmy, jej misji, planów długookresowych, biznesplanu i budżetów rocznych¹⁵. Oczywiście, różny może być zakres udziału rady we wspomnianych procesach. Coraz częściej od doradztwa przechodzi się w kierunku realizacji elementów funkcji inicjującej.

Ciekawym wyrazem poglądów dotyczących udziału rady w procesie tworzenia strategii może być np. stwierdzenie P. Phana, wg którego rolą członków rady nie powinno być zajmowanie się bieżącymi działaniami korporacji, ale ciąży na nich odpowiedzialność za ustalanie jej strategii¹⁶. Potwierdzeniem tego mogą być także badania empiryczne z lat 2001–2002 przeprowadzone w polskich warunkach na próbie 115 spółek przez zespół J. Jeżaka. Spośród ankietowanych przez niego członków rad aż 62% wyraziło opinię, iż gremium to powinno inicjować nowe rozwiązania,

¹⁴ Więcej na ten temat zob. B. Jasiński, *Efektywne wykorzystanie potencjału rady nadzorczej spółki w sytuacjach kryzysowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 9.

¹⁵ T. Kulesza, *Nadzór korporacyjny...*, op.cit., s. 202–203.

¹⁶ P. Phan, *Effective Corporate Governance in Singapore: Another Look*, „Singapore Management Review” 1998, vol. 20, no. 2, s. 43–61 (cyt. za: C.H. Ong, D. Wang, *Three Conceptual Models of Board Role Performance*, „Corporate Governance” 2008, vol. 8, no. 3, s. 318).

a także nowe strategie działania spółek¹⁷. P. Stiles i P. Taylor natomiast uważają, że strategiczne działania rady obejmują szerokie *spectrum* zadań – od wyznaczania misji i głównych kierunków rozwoju spółki aż po bieżące monitorowanie procesu implementacji strategii. Według tych autorów, udział rady w procesie tworzenia strategii spółki powinien obejmować cztery elementy¹⁸:

- 1) wyznaczanie i bieżące analizowanie istoty korporacji (*setting and actively reviewing the corporate definition*),
- 2) aktywne analizowanie i ocena projektów i propozycji o znaczeniu strategicznym,
- 3) budowanie atmosfery zaufania poprzez wspieranie menedżerów w realizacji ich strategicznych celów,
- 4) selekcja dyrektorów, co ma być sygnałem dla reszty korporacji w kwestii pożądanych postaw i standardów działania.

Szukając innych potencjalnych kierunków rozszerzania zakresu funkcji rady, warto przyrzeć się bliżej możliwościom związanym z realizacją funkcji współpracy i wymiany informacji. Rada ma w ramach tej funkcji naprawdę bogate możliwości. Z jednej strony, rada ma za zadanie zbierać i przekazywać aktualne informacje akcjonariuszom o sytuacji i potencjalnych zagrożeniach stojących przed spółką. Zakres obowiązków rady w tym obszarze został sformułowany choćby w ramach zapisów *Dobrych Praktykach Spółek Notowanych na GPW*¹⁹. Z drugiej strony, zajmując pozycje niejako na styku organizacji i jej otoczenia, w naturalny sposób wchodzi ona w wiele interakcji zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszami spółki. W trakcie tych kontaktów rada ma możliwość opracowania wielu interesujących relacji opartych na zaufaniu. Mogą one z powodzeniem zostać wykorzystane w różnych sytuacjach w późniejszym okresie. Wartość tych kontaktów i znaczenie wymiany informacji między ośrodkiem władzy w spółce, jakim jest rada, a interesariuszami spółki jest szczególnie widoczna w warunkach kryzysu, wpływając niejednokrotnie na zdecydowanie szybszą stabilizację sytuacji spółki (tabela 23.3).

¹⁷ J. Jeżak, *Ład korporacyjny...*, op.cit., s. 235.

¹⁸ P. Stiles, P. Taylor, *Boards at Work*, Oxford University Press, New York 2000 (cyt. za: C.H. Ong, D. Wang, *Three Conceptual Models...*, op.cit., s. 318). Zob. także B. Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, op.cit.

¹⁹ *Dobre Praktyki...*, op.cit.

Tabela 23.3. Działania rad nadzorczych mające chronić reputację spółki

Potrzeby informacyjne interesariuszy kryzysu	Szkody w reputacji wyrządzone przez kryzys	Przykładowe działania rady mające chronić reputację spółki
Media		
Potrzeba przedstawienia i wyjaśnienia w zrozumiały sposób zaistniałej sytuacji	wizerunek firmy mającej kłopoty i która zatrzymała się w rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> wywiady w czasopismach, stacjach radiowych i telewizyjnych ważnych dla kluczowych interesariuszy kryzysu artykuły prasowe autorstwa znanych członków rady, przygotowane w konsultacji ze sztabem kryzysowym, kładące szczególny nacisk na te elementy sytuacji spółki, które mogą budzić wątpliwości prowadzenie bloga w Internecie zapewniającego dostęp do informacji o sytuacji spółki w przystępnej formie
Władze, banki		
Potrzeba potwierdzenia wypełniania zobowiązań wobec otoczenia	ograniczenie wiarygodności jako elementu systemu gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> zaproszenie przedstawicieli banków i regulatorów na posiedzenie rady nadzorczej zapewnienie o zintensyfikowanym nadzorze ze strony rady
Kluczowi partnerzy		
Potrzeba potwierdzenia wypełnienia zawartych kontraktów	utrata zaufania do rzetelności partnera	<ul style="list-style-type: none"> spotkania bezpośrednie z członkami rady nadzorczej lub za pośrednictwem systemów komunikacji wirtualnej obecność przedstawicieli rady nadzorczej w trakcie kontrolnych wizyt partnerów w spółce osobisty kontakt np. przewodniczącego rady nadzorczej z głównymi partnerami, mający na celu potwierdzenie zdolności do wypełnienia zawartych umów i jednocześnie potwierdzenie przekazu sztabu kryzysowego
Akcjonariusze, udziałowcy, inwestorzy		
Potrzeba potwierdzenia stabilności inwestycji	<ul style="list-style-type: none"> obawa o powierzony kapitał spadek ocen ratingowych i opinii rynkowych o spółce jako wartościowej inwestycji 	<ul style="list-style-type: none"> list rady nadzorczej do akcjonariuszy, udziałowców, inwestorów, mający ukazać stabilność spółki, przygotowywane inwestycje, prognozowaną poprawę wyników w przyszłości, obietnicę wypłaty dywidendy itp. zwołanie NWZA i aktywny w nim udział
Związki zawodowe, kluczowi pracownicy		
Potrzeba potwierdzenia ciągłości działania	utrata zaufania do spółki jako stabilnego miejsca pracy	<ul style="list-style-type: none"> spotkanie z przedstawicielami pracowników w celu udzielenia wsparcia zarządowi, potwierdzające zaufanie rady nadzorczej do jego działań indywidualne rozmowy przewodniczącego rady nadzorczej i innych jej członków z kluczowymi pracownikami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: B. Jasiński, *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, op.cit., s. 144–145.

Zakończenie

W niniejszym rozdziale zostało postawione pytanie o potencjalne możliwości pełnienia przez radę nadzorczą funkcji wykraczających poza standardowy zakres obowiązków tego organu spółki, określony w ramach rozwiązań kodeksowych. Dążąc

do odpowiedzi na to pytanie, wykazano, na podstawie analizy zarówno literatury, przepisów prawa, jak i wyników badań empirycznych, że rada, dążąc do szeroko postulowanego od dłuższego już czasu podnoszenia efektywności swoich działań, nie tylko może, lecz wręcz powinna iść zdecydowanie dalej w swoich działaniach i nie poprzestawać jedynie na realizacji zadań związanych z funkcją nadzorczą. Swoistą granicą tego poszerzania funkcji jest kwestia bieżącego zarządzania, które – wedle zgodnej opinii zarówno teoretyków, jak i praktyków nadzoru – powinno pozostać w gestii zarządu spółki. W rozdziale zwrócono szczególną uwagę na potencjale możliwości rozszerzenia zadań rady o funkcje doradcze oraz współpracy i wymiany informacji. Nie są to, oczywiście, wszystkie dostępne opcje. Warto zauważyć również pewne możliwości poszerzania zadań rady np. o funkcje stabilizacyjne. Mediacje z udziałem przedstawicieli rady mogą zdecydowanie pomóc w rozwiązywaniu konfliktów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Niewielkie znaczenie tej funkcji w stabilnych warunkach zdecydowanie rośnie w warunkach kryzysu spółki. W organizacjach dużych, gdzie liczba potencjalnych konfliktów może być szczególnie duża, postuluje się nawet powoływanie w ramach struktury rady nadzorczej tzw. komitetów ds. konfliktów korporacyjnych, które w profesjonalny sposób mogłyby się zajmować tego typu problemami.

Bibliografia

- Bainbridge S.M., *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2008.
- Charan R., *Becoming Better Board*, „Directorship” 2008, vol. 34, no. 2.
- Demb A., Neubauer F-F., *Rada nadzorcza. Czym jest i jaka jest jej odpowiedzialność*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r., <http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf>, 10.03.2014.
- Efektywność nadzoru właścicielskiego Skarbu Państwa w przedsiębiorstwach objętych przekształceniami własnościowymi*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1996 (raport z badań prowadzonych pod kierunkiem S. Rudolfa).
- Felton R.F., Watson M., *Change Across the Board*, „The McKinsey Quarterly” 2002, no. 4.
- Gerum E., *Führungorganisation und mitbestimmung in der europaischen Unternehmungsvorfassung*, „ZFO” 1992, no. 3.
- Gontarz J., Remisiewicz M., Białkowska-Gużyńska A., *Firmy bez nadzoru*, <http://businessman.onet.pl>, 15.09.2004.

- Hardin R., Roland J.A., *Board Work Processes*, w: *Building Better Boards: A Blueprint for Effective Governance*, eds D. Nadler, B. Behanan, M. Nadler, Jossey-Bass, San Francisco 2006.
- Harper J., *Chairing the Board*, Kogan Page, London 2006.
- <http://www.princewaterhousecoopers.pl>, 16.09.2004.
- Jasiński B., *Efektywne wykorzystanie potencjału rady nadzorczej spółki w sytuacjach kryzysowych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 9.
- Jasiński B., *Rada nadzorcza – pozycja defensywna czy ofensywna?*, w: *Tendencje w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, red. J. Stankiewicz, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2008.
- Jasiński B., *Rady nadzorcze wobec zjawiska kryzysu organizacyjnego*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012.
- Jeżak J., *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Jeżak J., *Profesjonalny nadzór warunkiem zapobiegania sytuacjom kryzysowym w spółce*, w: *Zarządzanie w kryzysie*, red. A. Stabryła, Mfiles.pl, Kraków 2010.
- Jeżak J., *Rola i funkcje rady nadzorczej w przeciwdziałaniu sytuacjom kryzysowym w przedsiębiorstwie*, w: *Ekonomiczne i społeczne problemy nadzoru korporacyjnego*, red. S. Rudolf, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2004.
- Koładkiewicz I., *Czynniki warunkujące skuteczność działania rady dyrektorów/rady nadzorczej – dotychczasowa praktyka*, w: *Komitety rad nadzorczych*, red. D. Dobija, I. Kożakiewicz, I. Cieślak, K. Klimczak, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Krzakiewicz K., *Zachowania menedżerów i sytuacje kryzysowe w organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3(146).
- Kulesza T., *Nadzór korporacyjny a zarządzanie spółką kapitałową*, LexisNexis, Warszawa 2002.
- Lorsch J.W., *Empowering the Board*, „Harvard Business Review” 1995, January–February.
- Mace M.L., *The President and the Board of Directors*, „Harvard Business Review” 1972, March–April.
- Minow N., Bingham K., *The Ideal Board*, „Corporate Board” 1993, vol. 14, issue 81.
- Mueller J., Varrick D.D., Rennie M., Dana L., *Corporate Boards: The New Corporate Leaders*, „Journal of Academy of Business and Economics” 2009, vol. 9, no. 1.
- Nadzór właścicielski w spółkach prawa handlowego*, red. S. Rudolf, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Nartowski A., *Posiedzenie nie jest wartością*, „Przegląd Corporate Governance” 2010, nr 1.
- News Coverage of Business Crisis During 2009*, „Annual ICM Crisis Report” 2010, vol. 19, no. 1.

- O'Neal D., Thomas H., *Developing the Strategic Board*, „Long Range Planning” 1996, no. 3.
- Ong C.H., Wang D., *Three Conceptual Models of Board Role Performance*, „Corporate Governance” 2008, vol. 8, no. 3.
- Phan P., *Effective Corporate Governance in Singapore: Another Look*, „Singapore Management Review” 1998, vol. 20, no. 2.
- Rudolf S., Tadeusz J., Stos D., Urbanek P., *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa 2002.
- Runowski H., Ziętara W., *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach AWRSP*, w: *Efektywność nadzoru właścicielskiego w spółkach kapitałowych*, red. S. Rudolf, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2000.
- Schultz S.F., *Board Book: Making Your Corporate Board a Strategic Force of Your Company's Success*, AMACOM, Saranac Lake, NJ 2000.
- Stiles P., Taylor P., *Boards at Work*, Oxford University Press, New York 2000.
- Strasser J., *Dieses Know-How muss ein Verwaltungsrat mitbringen*, „Management Zeitschrift – IO” 1989, no. 5.
- Strengthening the Board Management Dialogue on Risk and Strategy*, Tapestry Networks–Ernst & Young, 15.11.2010, http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry_EY_BGLN_Now10_View2.pdf, 10.03.2014.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz.U. Nr 94, poz. 1037.
- Wawrzyniak B., Bińczak B., *Skuteczne rady nadzorcze*, Poltext, Warszawa 1991.
- Wieczeryńska B., *Kryzys w przedsiębiorstwie*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009.
- Varma S., *Why so Many Dotcoms Failed and How to Succeed with the Internet?*, „EVALuation, Stern Stewart Research, The Americas” 2001, vol. 3, issue 5.
- Zelek A., *Źródła i objawy kryzysów przedsiębiorstw – raport z badań*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, red. B. Kozyra, A. Zelek, Zachodniopomorska Szkoła Biznesu, Szczecin 2002.

Ryszard Rutka
Małgorzata Czerska

Rozdział 24

Ewolucja nastawień kadry kierowniczej w latach 1984–2013

Wstęp

Minęło już ponad 20 lat od formalnej zmiany ustroju politycznego w Polsce. W tym czasie nastąpiły generalnie zmiany struktury gospodarki w ujęciu sektorowym i własnościowym. Zmieniły się relacje na rynku dóbr materialnych i finansowych oraz rynku pracy. Radykalnej zmianie uległ system kształcenia i programy nauczania. Autorzy niniejszego rozdziału postawili sobie pytanie: „Czy radykalne zmiany w otoczeniu organizacji wpłynęły na nastawienie kadry kierowniczej do pełnionych ról, a więc do stojących przed nią zadań budowania warunków sprawnego funkcjonowania podległych zespołów pracowniczych?”. Próbę odpowiedzi na tak postawione pytanie postanowiono oprzeć na badaniach własnych przeprowadzonych wśród słuchaczy studiów podyplomowych prowadzonych przez Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Badania prowadzono systematycznie w latach 1994–2013. Łącznie badaniom poddano 2009 osób. Przeprowadzono je za pomocą testu W.J. Reddina identyfikującego profil nastawień kierowniczych. Grupę badawczą wybrano celowo. Słuchacze studiów podyplomowych z zakresu zarządzania organizacjami to grupa stosunkowo młodych, dobrze wykształconych i ambitnych ludzi, którzy widzą swoją przyszłość jako osoby kierujące dużymi zespołami ludzkimi. Można więc założyć, że mają wysoką motywację do sprawnego pełnienia ról kierowniczych, a ich zdolności do analitycznego myślenia pozwalają na udzielenie kompetentnych odpowiedzi na pytania zawarte w narzędziu badawczym.

Narzędzie badawcze jest dość skomplikowane, na jego wypełnienie trzeba poświęcić sporo czasu, a opracowanie i interpretacja wyników wymagają obecności prowadzącego badania. Dzięki posługiwaniu się identycznym narzędziem badawczym przez 20 lat uzyskano możliwość uzyskania porównywalnych danych.

24.1. Charakterystyka konfiguracji nastawień kierowniczych oparta na koncepcji W.J. Reddina¹

Już w literaturze z lat 60. i 70. XX w. zwraca się uwagę na to, że stosowany styl kierowania zależy nie tylko od systemu osobistych przekonań przełożonego o najskuteczniejszych formach oddziaływania na podwładnych. Jest on bowiem mniej lub bardziej uświadomionym kompromisem między tymi przekonaniami a rzeczywistymi uwarunkowaniami pełnienia roli kierowniczej.

W rozważaniach nad stylami kierowania należy wyróżnić potencjalny i rzeczywisty styl kierowania. Pierwszy z nich jest ukształtowany przez cechy osobowościowe kierownika oraz jego wiedzę i doświadczenie pozyskane drogą uczestnictwa bądź obserwacji relacji przełożony–podwładny. Potencjalny charakter tego stylu oznacza, że dany osobnik ma zamiar w określony sposób sprawować swoją rolę, ponieważ jest przekonany o jego efektywności. Przydatność potencjalnego stylu kierowania jest weryfikowana przez rzeczywiste uwarunkowania pełnienia roli kierowniczej. Kierownik obdarzony umiejętnością krytycznej analizy swoich zachowań i zdolnością ich dostosowywania do nowej sytuacji jest w stanie dokonać niezbędnej korekty stylu kierowania. Styl kierowania, który miał zamiar stosować na danym stanowisku, tj. tzw. potencjalny styl kierowania, przekształca się w ten sposób w rzeczywisty styl kierowania. Zdolność do autokorekty stylu kierowania W.J. Reddina nazywa „nastawieniem na efektywność kierowania”. Jest to więc gotowość do elastycznego reagowania na aktualną sytuację pełnienia roli kierowniczej.

Użyte w badaniach pojęcie „nastawienie” należy rozumieć za T. Newcombem jako powstałą w warunkach społecznych gotowość zachowania się oraz powstałe prawidłowości na podstawie stosunków wzajemnych grup społecznych². Nastawienie, zdaniem G. Allporta, powinno być określone jako orientacja człowieka na obiekt działania albo na wartości³. Według A. Greenwalda, teoria nastawienia powinna się wywodzić z teorii uczenia i w związku z tym u jej podstaw muszą leżeć procesy nauczania i doświadczenia⁴. Nastawienie jakiegokolwiek rodzaju może być spowodowane określonym doświadczeniem, ale samo doświadczenie (a także wszelka wewnętrzna i zewnętrzna aktywność psychiczna) nie będzie w całości tłumaczyło, ani teoretycznie, ani praktycznie, społecznego zachowania wytworzonego na podstawie podstawowych stosunków.

¹ W.J. Reddin, *Management Effectiveness Style Individual or Situation*, WRA, London 1983.

² Zob. S. Tokarski, *Efektywność kierowania a nastawienia*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk, 1986, s. 51.

³ Zob. S. Tokarski, *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

⁴ Zob. ibidem, s. 36.

Przez pojęcie „nastawienie kierownicze” autorzy rozumieją ten rodzaj nastawień, który powstaje w warunkach kształtowania się relacji między przełożonym a jego podwładnymi.

„Nastawienie kierownicze”, zwane też niekiedy „orientacją kierowniczą”, jest istotnym czynnikiem wpływającym na styl kierowania. Nie jest jednak wyłączną jego determinantą. Jego wpływ na rzeczywisty styl kierowania zależy w istotny sposób od rzeczywistej roli kierownika na zajmowanym stanowisku, skonfigurowania warunkowań pełnienia tej roli oraz zdolności kierownika do elastycznego reagowania na sytuację, w której się znalazł.

Wszystkie badania profilu nastawień prowadzono za pomocą narzędzia badawczego opracowanego przez W.J. Reddina (narzędzie to jest dostępne m.in. w książce H. Króla i A. Ludwiczynskiego⁵). Autor tego narzędzia badawczego założył, że nastawienia kierownicze można zaprezentować za pomocą dwóch głównych wektorów: wektora *X* (wektora nastawień na zadania) oraz wektora *Y* (wektora nastawień na ludzi). Dodatkowo autor wprowadził trzeci wektor *Z*, który nazwał wektorem nastawień na skuteczność kierowania.

Ze względu na poziom nastawień kierowniczych, W.J. Reddin wyróżnił cztery rodzaje kierowników:

- 1) kierownik o poziomie nastawienia wysokim na zadania i niskim na ludzi,
- 2) kierownik o poziomie nastawienia wysokim na ludzi i niskim na zadania,
- 3) kierownik o niskim poziomie nastawienia na ludzi i na zadania,
- 4) kierownik o wysokim poziomie nastawienia na ludzi i na zadania.

Kierownik o poziomie nastawienia wysokim na zadania i niskim na ludzi. Kierownika o takim profilu nastawień W.J. Reddin nazywa „oddanym”. To taki kierownik, który stoi na stanowisku, że jego zadaniem jest przede wszystkim działanie na rzecz realizacji celów, które postawiła przed nim organizacja. Podwładny (jego postawy i działania) jest na tyle ważny, na ile wpływa na realizację postawionych zadań. Kierownik o analizowanym nastawieniu nie zaakceptuje ryzyka nieosiągnięcia postawionych zadań po to, aby zachować dobre relacje z podwładnymi. Taki profil nastawień jest właściwy wówczas, gdy pozycja władcza kierownika jest bardzo silna. Na ten wymóg zwrócił już uwagę E.F. Fiedler, przedstawiając uwarunkowania skuteczności stylu przywództwa w zależności od sytuacji⁶. Kierowanie o poziomie nastawieniu wysokim na zadania i niskim na ludzi jest więc wskazane wówczas, gdy zadania podwładnych są słabo ustrukturyzowane i sformalizowane, a ich sprawna realizacja wymaga kompetentnego reagowania przełożonego na sytu-

⁵ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 172–186.

⁶ Więcej na ten temat zob. np. A.F. Stonner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 395.

ację. Ze względu na przepaść kompetencyjną między przełożonym a podwładnymi oraz niski poziom integracji emocjonalnej podwładnych z organizacją, skutkujący sprzecznością interesów stron, strażnikiem interesów organizacji oraz odpowiedzialnym i kompetentnym decydentem jest jedynie kierownik. Kierowanie nastawione wyłącznie na zadania nie jest jednak wskazane wtedy, kiedy warunkiem powodzenia zespołu jest wysoki poziom zaangażowania podwładnych w osiąganie celów oraz ich zdolność do wspólnego rozwiązania problemów.

Kierownik o poziomie nastawienia wysokim na ludzi i niskim na zadania. Kierownika o takim profilu nastawień W.J. Reddin nazywa „towarzyskim”. To taki kierownik, który stoi na stanowisku, że jego zadaniem jest przede wszystkim działanie na rzecz podwładnych, ponieważ to od ich kompetencji, tj. cech osobowościowych, postaw i umiejętności, będzie zależeć powodzenie organizacji. Kierownik „towarzystki” nie jest skłonny do poświęcania podwładnych „na ołtarzu” doraźnych interesów organizacji. Stara się stworzyć podwładnym taki klimat pracy, aby służył ich rozwojowi, dzięki czemu będą oni mogli i chcieli służyć pomyślności organizacji, której są zaangażowanymi uczestnikami. Przekonanie o pozytywnych skutkach kierowania opartego na wysokim poziomie dominacji nastawień na ludzi nad nastawieniami na zadania opiera się na założeniu, że o powodzeniu organizacji decyduje wysoki poziom rozwoju kompetencji wszystkich pracowników, a nie tylko kadry kierowniczej. Wysokie kompetencje połączone z wysokim poziomem motywacji do działań innowacyjnych będą służyć rozwojowi organizacji. Kierowanie „towarzystkie” nie będzie jednak służyło organizacji, jeśli jej pracownicy będą mogli zaspokajać swoje potrzeby jej kosztem, nie będą dojrzały na tyle, aby rozwój osobisty wiązać z rozwojem potencjału całej instytucji, a doraźny interes będzie dominował nad interesem długookresowym. Wysokie nastawienie na ludzi może nie tylko mieć swoje źródło w przekonaniach kierownika, lecz także wynikać z jego pozycji w organizacji. Jeżeli pozycja ta będzie oparta na jego autorytecie osobistym, zaufaniu do niego jego zwierzchników, działaniu o wysokim poziomie pożądanej innowacyjności, należy uznać, że profil jego nastawień będzie służył zarówno organizacji, jak i jego podwładnym. Poziom nastawienia wysoki na ludzi, a jednocześnie niski na zadania może mieć jednak swoje źródło w słabej pozycji przełożonego. Schlebienie podwładnym, tolerancja osób nie realizujących zadań, solidarność z podwładnymi kosztem interesów organizacji mogą być wynikiem niewielkiego wsparcia ze strony zwierzchników, małego autorytetu osobistego kierownika i niewystarczających środków motywacji.

Kierownik o niskim poziomie nastawienia na ludzi i na zadania. Kierownik o takim profilu nastawień W.J. Reddin nazywa „separującym się”. To taki kierownik, który minimalizuje stopień interwencji w przebieg pracy podwładnych. Swoje aktywne zaangażowanie w pracę podległego zespołu ogranicza do sprecyzowania obszarów działania zespołu lub uświadomienia podwładnym ich obowiązków oraz zakresu i form ponoszenia przez nich odpowiedzialności. Angażuje się czynnie

w pracę podwładnych tylko wówczas, gdy go o to poproszą lub gdy stwierdzi naruszenie norm, zasad czy procedur obowiązujących w podległej mu organizacji. Jego zadaniem jest wówczas przywrócenie warunków do przestrzegania reguł lub – w razie potrzeby – spowodowanie zmian tych reguł, nie zaś czynne uczestnictwo w bieżących pracach podwładnych.

Kierownik „separujący się” może występować w roli nadzorującego lub delegującego. Kierowanie nadzorujące jest oparte na założeniu, że podwładni pracują w warunkach wysokiego poziomu sformalizowania celów i sposobów działania lub zdeterminowania ich działań przez techniczne środki pracy. Kierownik wówczas uważa, że sukces podległego zespołu zależy od poziomu przestrzegania reguł jego funkcjonowania. Jest przekonany, że wywieranie nacisku na realizację zadań lub też budowanie przyjaznych relacji z podwładnymi może doprowadzić do nierespektowania norm i procedur, co byłoby równoznaczne z działaniem na szkodę organizacji. Nadzorująca odmiana kierownika „separującego się” jest pożądana wówczas, gdy działania podwładnych są wysoko ustrukturyzowane i sformalizowane ze względu na ich powtarzalność i ustabilizowane warunki realizacji. Jest ona jednak kontrproduktywna, jeżeli te warunki nie są spełnione. Omawiane nastawienie wywołuje wówczas asekurantwo, opóźnione reakcje na zmiany i niezdolność do wykorzystania nadarzających się okazji.

Kierowanie „separujące się” w odmianie delegującej jest oparte na założeniu, że podwładni są w stanie samodzielnie formułować i realizować zadania określone obszarem odpowiedzialności. Podwładni są w stanie sami się zorganizować w sposób adekwatny do sytuacji. Rolą kierownika jest przede wszystkim zapewnienie środków niezbędnych do sfinansowania działalności podwładnych i nadzór nad ich optymalnym wykorzystaniem. Kierowanie „separujące się” w odmianie delegującej jest oparte na przeświadczeniu, iż podwładni są godni zaufania ze względu na ich wysokie walory etyczne i kompetencje zawodowe oraz wysoki poziom integracji emocjonalnej z organizacją. Delegująca odmiana nastawienia „separującego się” prowadzi do decentralizacji zarządzania organizacją. Nie oznacza więc abdykacji kierownika, ale skutkuje formą sprawowania władzy opartą na prakseologicznej zasadzie minimalizacji interwencji.

Kierownik o wysokim poziomie nastawienia na ludzi i na zadania. Kierownika o takim profilu nastawień W.J. Reddin nazywa „zintegrowanym”. To taki kierownik, który stoi na stanowisku, że jego zadaniem jest działanie na rzecz realizacji celów postawionych przez organizację, ale cele te nie mogą być realizowane kosztem zrażania sobie ludzi, a tym bardziej wbrew ich celom i oczekiwaniom. Stara się więc integrować interesy podwładnych z interesami organizacji i nie poświęcać jednych na rzecz drugich. Kierowanie „zintegrowane” wymaga wysokiego poziomu dojrzałości podległego zespołu, który będzie rozumiał potrzebę lojalnego i aktywnego działania na rzecz organizacji, popartego permanentnym rozwojem własnych kompetencji. Wysoki

poziom nastawienia na zadania przy równoczesnym wysokim poziomie nastawienia na ludzi będzie jednak niemożliwy do utrzymania wówczas, gdy system zarządzania daje liczne przykłady na to, że osiągnięcie celów organizacji odbywa się kosztem pracowników albo że podwładni mogą realizować swoje cele kosztem organizacji, której są członkami. Kompromis między nastawieniem na ludzi a nastawieniem na zadania jest wówczas niemożliwy. Kierownik „zintegrowany” albo poniesie klęskę, albo zmieni swój profil nastawień.

24.2. Profil nastawień kierowniczych – wyniki badań

Badania na jednorodnej próbie badawczej, tj. słuchaczach studiów podyplomowych z zakresu zarządzania, przeprowadzano systematycznie w latach 1994–2013. Badanych w poszczególnych latach podzielono wg 5-letnich przedziałów czasowych. W latach 1994–1998 przebadano 347 osób, w okresie 1999–2003 – 571 osób, w latach 2004–2008 – 468 osób. W ostatnim 5-letnim okresie obejmującym lata 2009–2013 przebadano 623 osoby. Razem przebadano narzędziem badawczym J.W. Reddina 2009 osób.

Uzyskanie wyniki wskazują na stabilność rozkładu nastawień przez całe pierwsze 15-lecie badań (tabela 24.1). Wahania wskazań w poszczególnych ćwiartkach nie przekraczają 6 punktów procentowych, a na pierwszym miejscu zawsze występują wskazania nastawienia o wysokim poziomie orientacji na ludzi i niskim poziomie orientacji na zadania. Przewaga tego nastawienia nad pozostałymi jest dominująca – stanowi ono prawie 50% wskazań. Na ostatnim miejscu (najczęściej) występują nastawienia kierownicze o wysokim poziomie orientacji na zadania i niskim poziomie orientacji na ludzi. Podobny profil nastawień kierowniczych reprezentowała kadra kierownicza, którą objęto badaniami w latach 1979–1983. Także wówczas prawie 50% badanych reprezentowało profil nastawień o wysokim poziomie orientacji na ludzi i niski poziom orientacji na zadania⁷.

Tabela 24.1. Rozkład nastawień kierowniczych badanych słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu zarządzania w latach 1994–2013 (w %)

Nastawienie kierownicze	1994–1998	1999–2003	2004–2008	2009–2013
Towarzyskie	49,3	47,8	47,2	30,2
Zintegrowane	20,2	15,3	17,3	20,4
Separujące się	16,5	21,0	22,4	24,9
Oddane	14,1	15,9	13,1	24,5

Źródło: Opracowanie własne.

⁷ R. Rutka, *Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1984, s. 84.

Radykalną zmianę struktury nastawień kierowniczych stwierdzono w 2009 r. Jeszcze w roku 2008 struktura nastawień wskazywała wyraźną dominację nastawienia „towarzyskiego”, które stanowiło 46,7% wszystkich nastawień, tymczasem w 2009 r. jedynie 35%. W następnych latach udział nastawienia „towarzyskiego” uległ jeszcze obniżeniu o ok. 5%. W ostatnim 5-leciu udziały poszczególnych rodzajów nastawień bardzo zbliżyły się do siebie (tabela 24.2). Nastawienie towarzyskie ma obecnie ok. 5% przewagi nad pozostałymi.

Tabela 24.2. Zmiany struktury nastawień badanej kadry kierowniczej w latach 1994–2013 (w %)

Nastawienie kierownicze	1994–1998	1999–2003	Zmiany udziałów	2004–2008	Zmiany udziałów	2009–2013	Zmiany udziałów
Towarzyskie	49,3	47,8	–1,5	47,2	–0,6	30,1	–17,0
Zintegrowane	20,2	15,3	–4,9	17,3	+20,4	20,4	+3,1
Separujące się	16,4	21,0	+4,6	22,4	+1,4	24,9	+2,5
Oddane	14,1	15,9	+1,8	13,1	–2,8	24,5	+11,4

Źródło: Jak tabeli 24.1.

Dominacja nastawienia na ludzi nad nastawieniem na zadania jest jeszcze bardziej widoczna wówczas, gdy porówna się udział nastawienia „towarzyskiego”, o wysokim poziomie nastawienia na ludzi przy jednocześnie niskim poziomie nastawienia na zadania, z udziałem nastawienia „oddanego”, o wysokim poziomie nastawienia na zadania przy jednocześnie niskim poziomie nastawienia na ludzi.

Analiza wyników badań wskazuje na zaskakująco wysoką stabilność nastawień kierowniczych w całym okresie transformacji gospodarki (do 2008 r.) – tabela 24.3. Wahania struktury nastawień są minimalne i nieistotne. Jeszcze bardziej zaskakujące jest to, że stan ten jest identyczny z sytuacją, która występowała w okresie kryzysu gospodarki centralnie sterowanej.

Tabela 24.3. Udział badanych o dominacji nastawienia na ludzi i badanych o dominacji nastawienia na zadania

Lata	Dominujące nastawienie (w %)		Stosunek wyników (kol. 2: kol. 3)
	na ludzi	na zadania	
1	2	3	4
1994–1998	49,3	14,1	3,49
1999–2003	47,8	15,9	3,01
2004–2008	47,2	13,1	3,60
2009–2013	30,2	24,5	1,23

Źródło: Jak tabeli 24.1.

Ewolucja nastawień kierowniczych jest bardzo zaskakująca. Przez pierwsze 15 lat badań obejmujących okres intensywnej transformacji polskiej gospodarki udział nastawień kierowniczych zdominowanych przez orientację na ludzi był dominujący i niezmienny. Dopiero od 2009 r. obserwuje się radykalny spadek tego rodzaju nastawienia kierowniczego i wzrost nastawienia kierowniczego na zadania.

W literaturze polskiej od lat dominuje przekonanie, że w przedsiębiorstwach i instytucjach dominuje autokratyczny styl zarządzania. S. Lachiewicz przytoczył liczne badania wskazujące na występowanie w pierwszej dekadzie transformacji licznych uwarunkowań pracy kierownika, które skłaniały go do autokracji⁸. Autor ten wskazał także na późniejszą ewolucję pewnej grupy uwarunkowań, które zaczęły wpływać na wzrost partycypacji podwładnych w zarządzaniu zespołami. W publikacji pt. *Polski kierownik lat 90'* przedstawiono czynniki kształtujące wysoki poziom autokracji w polskich organizacjach i instytucjach⁹. Patrząc na badaną problematykę z perspektywy międzynarodowej, J. Mączyński zauważa, iż w firmach państw wschodnioeuropejskich (Polska, Czechy) dominuje styl autokratyczny, podczas gdy na zachodzie Europy bardziej ugruntowane są metody uczestniczące¹⁰. J.T. Hryniewicz, charakteryzując style kierowania w polskich przedsiębiorstwach prywatnych, pisze, że wobec szeregowych pracowników jest realizowany styl autokratyczny¹¹.

Co w takim razie powoduje, że profil nastawień kierowniczych badanych osób nie przystaje do profilu stylów kierowania zdominowanego we współczesnej Polsce przez styl autokratyczny?

24.3. Przyczyny zmiany struktury nastawień kierowniczych na przełomie I oraz II dekady XXI w.

Zmiana warunków pełnienia funkcji kierowniczej. W literaturze przedmiotu zmiana struktury zadań stawianych kierownikowi oraz warunków pełnienia roli kierowniczej jest uznawana za jeden z kluczowych czynników ewolucji stylów kierowania, a tym samym także nastawień kierowniczych. Około 50% badanych (58% w latach 1999–2003 oraz 51% w latach 2009–2011 do) charakteryzowało się

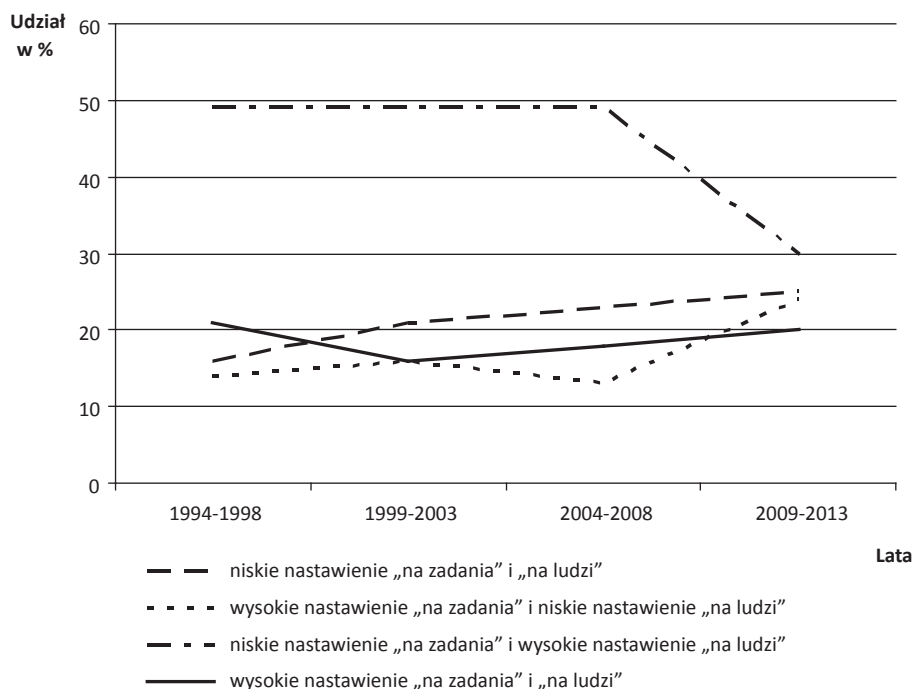
⁸ S. Lachiewicz, *Ewolucja roli kadry kierowniczej w strukturze władzy przedsiębiorstwa*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011, s. 117–137.

⁹ E. Karpowicz, J. Szaben, B. Wawrzyniak, *Polski Kierownik lat 90'*, „Master of Business Administration” 1996, czerwiec–lipiec.

¹⁰ Zob. J.T. Hryniewicz, K. Olejniczak, Ł. Widła-Domaradzki, *Style kierowania w centralnej administracji publicznej na tle stylów kierowania w wybranych środowiskach organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12.

¹¹ J.T. Hryniewicz, *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007, s. 184.

wysokim poziomem nastawienia na efektywność kierowania, które jest w teście W.J. Reddina identyfikowane „parametrem Z”. Oznacza to, że byli oni zdolni do korygowania swoich nastawień w stronę kształtowaną przez otoczenie, w którym funkcjonują. Przebieg krzywych przedstawiających udział poszczególnych konfiguracji nastawień kierowniczych na rys. 24.1 nie upoważnia do stwierdzenia, że w latach 1994–2009 nastąpiły znaczące zmiany warunków pełnienia ról kierowniczych. Udział osób o dominacji nastawienia na ludzi nie uległ zauważalnej zmianie, udział natomiast osób o nastawieniach „separujących się” i „oddanych” podlegał niewielkim wahaniom. Radykalne zmiany struktury nastawień kierowniczych nastąpiły natomiast w okresie 2009–2013. Prawie o połowę zmniejszył się udział kierowników „towarzyskich”, a każdy z trzech pozostałych typów nastawień („separującego się”, „oddanego” i „zintegrowanego”) zbliżył się do 25% udziału. Tak radykalną zmianę można byłoby wyjaśnić spowolnieniem gospodarczym zaistniałym w tym okresie, które skutkowało zmniejszeniem zainteresowania ludźmi na rzecz nacisku na realizację zadań. Podobne spowolnienie wystąpiło jednak w okresie 1999–2003, a wówczas nie zaobserwowano żadnych zmian w udziale kierowników o dominacji nastawienia na ludzi oraz niewielki wzrost udziału kierowników o nastawieniach na zadania.



Rysunek 24.1. Zmiany nastawień kierownika w latach 1994–2013

Źródło: Opracowanie własne.

Skuteczność korekty nastawień kierowniczych pod wpływem warunków pełnienia funkcji zależy także od czasu ich oddziaływania (tabela 24.4). Osoby poddane badaniom miały jednak niewielki staż pełnienia funkcji kierowniczych (52% badanych do 5 lat) bądź takiego stażu w ogóle nie miały (30%). Jedynie 10% badanych miało staż kierowniczy powyżej 10 lat. Spośród badanych jedynie 8% pełniło funkcje kierownicze na najwyższych szczeblach. Czynnikiem korekty profilu stylów kierowania po 2008 r. nie mogły więc być długotrwałe doświadczenia wynikające z pełnienia funkcji kierowniczych.

Tabela 24.4. Struktura badanych wg stażu pracy na stanowiskach kierowniczych i zajmowanego szczebla hierarchicznego

Staż kierowniczy	Udział w %	Szczebel kierowniczy	Udział w %
Do roku	22	Niższy	42
Rok-5 lat	30		
5-10 lat	8		
Powyżej 10 lat	10	Średni	50
Brak stażu kierowniczego	30	Najwyższy	8

Źródło: Jak tabeli 24.1.

Można więc przyjąć, że organizacje, w których pracowały badane osoby, nie miały wielkich możliwości wywarcia wpływu na ukształtowanie się ich nastawień kierowniczych.

Pokoleniowy rodowód struktury nastawień kierowniczych. Utrzymywanie się identycznej struktury profilu nastawień kierowniczych przez ponad 15 lat i duża zbieżność tego profilu z profilem nastawień kadry kierowniczej lat 80. XX w., a także zmiana tego profilu w grupie badanych w latach 2009–2013 skłoniły do postawienia pytania: „Czy struktura profilu nastawień może mieć charakter pokoleniowy?”

Badana grupa składała się z osób stosunkowo młodych (tabela 24.5). Udział osób do 40 roku życia wahał się od 76% do 82%, w zależności od wydzielonego okresu badań. Prawie połowa badanych to słuchacze poniżej 30 roku życia. Dominującą grupą byli słuchacze w wieku 25–35 lat (52% ogółu badanych).

Tabela 24.5. Okres funkcjonowania badanych w wieku 25 lat i 35 lat w kulturze gospodarki nakazowo-rozdzielczej (w latach)

Rok badania	Osoby w wieku 25 lat	Osoby w wieku 35 lat
1995	20	30
2000	15	25
2005	10	20
2008	7	17
2009	6	16
2013	2	12

Źródło: Jak tabeli 24.1.

Badani w roku 1995 słuchacze studiów podyplomowych co najmniej cały okres edukacji, do matury włącznie, przeżyli w poprzednim ustroju. Przeważająca ich część ukończyła w tym ustroju studia, a znacząca część miała kilkuletni staż pracy zawodowej. Badani w roku 2000 ukończyli w poprzednim ustroju szkołę podstawową i średnią, a znacząca część z nich ukończyła wtedy studia wyższe. Badani w roku 2005 ukończyli w poprzednim ustroju szkołę podstawową, a znacząca ich część zdała wówczas maturę. Badani w roku 2009 (i później) nie uczęszczali w poprzednim ustroju nawet do szkoły podstawowej lub ją ukończyli i przystąpili do nauki na poziomie średnim. Ta grupa badanych, której członkowie w momencie rozpoczęcia zmian ustrojowych nie uczestniczyli w dorosłym życiu, nie wykonywali pracy zawodowej i nie byli świadomymi uczestnikami życia publicznego oraz gospodarczego, wykazuje zdecydowanie odmienną strukturę profilu nastawień kierowniczych. Ich profil nastawień na podwładnych i profil nastawień na zadania jest zrównoważony. Profil ten jest więc bardziej dostosowany do pluralizmu gospodarczego i politycznego, a więc potrafi zaspokoić oczekiwania pracodawców formułowane w stosunku do osób pełniących role kierownicze na różnych szczeblach, w różnych sektorach gospodarki i działalności publicznej.

Całe życie słuchaczy studiów podyplomowych badanych w 2009 r. i później było kształtowane przez szybko zmieniającą się rzeczywistość. Członkowie tej grupy mają najwyżej kilkuletni staż pracy na stanowiskach kierowniczych albo nawet takiego stażu nie mają. Ich przekonania o tym, jak należy pojmować rolę kierownika, ukształtowały się przez wychowanie w szkole, rodzinie oraz uczestnictwo w grupach rówieśniczych i obserwację życia publicznego. Wśród tej grupy osoby o wysokim poziomie nastawienia na zadania stanowią ok. 44% populacji, z tego 24% charakteryzuje się jednocześnie niskim poziomem nastawienia na podwładnych. W poprzednich okresach badawczych tego typu nastawienia miało odpowiednio 30% i 15% populacji. Zmalał natomiast udział osób o wysokim poziomie nastawienia na ludzi z 64,5% (z tego 47,2% charakteryzuje się wysokim poziomem nastawienia na ludzi przy jednocześnie niskim poziomie nastawienia na zadania) w okresie 2004–2008 do 50,6% w okresie 2008–2013 (z tego 30% charakteryzuje się wysokim poziomem nastawienia na ludzi przy niskim poziomie nastawienia na zadania).

Osoby badane testem W.J. Reddina w latach 2004–2008 należały do tzw. pokolenia X, natomiast badane w latach 2008–2013 – do pokolenia Y. Zdaniem twórców tej klasyfikacji, pokolenie Y charakteryzuje się takimi cechami, jak: nastawienie na konkretne rezultaty, czyli zadaniowe podejście do pracy, permanentne doskonalenie kompetencji i wysokie oczekiwania płacowe¹².

¹² Zob. A. Smolbik-Jęczmień, *Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y*, w: *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, red. A. Barabasz, E. Głuszek, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 98–100; J. Górecki, *Pokolenie Y wyzwaniem*

Osoby badane w pierwszej dekadzie XXI w. należały do pokolenia, które znaczącą część swojego życia przeżyły w społeczeństwie, w którym los jednostki zależał od tego, jak ułożyła ona sobie stosunki w grupie rówieśniczej, szkole, pracy czy miejscu zamieszkania. Samo osiągnięcie zadania nie było gwarancją uzyskania oczekiwanej nagrody. Często ważniejsze były relacje z tymi, którzy w sposób uznaniowy te nagrody dzielili.

Zakończenie

Przez prawie dwie dekady funkcjonowania nowego modelu gospodarki nie zaobserwowano znaczącej zmiany profilu nastawień kierowniczych. Zmiany te nastąpiły dopiero po 2008 r., a więc w okresie, gdy w przedsiębiorstwach i instytucjach zaczęto zatrudniać osoby, które całe swoje świadome życie przeżyły w nowej rzeczywistości politycznej, społecznej i gospodarczej.

Bibliografia

- Górecki J., *Pokolenie Y wyzwaniem dla organizacji*, w: *Uwarunkowania sukcesu organizacji*, red. H. Czubasiewicz, z. Mokwa, P. Walentynowicz, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Hryniewicz J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2007.
- Hryniewicz J.T., Olejniczak K., Widła-Domaradzki Ł., *Style kierowania w centralnej administracji publicznej na tle stylów kierowania w wybranych środowiskach organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12.
- Karpowicz E., Szaben J., Wawrzyniak B., *Polski Kierownik lat 90'*, „Master of Business Administration” 1996, czerwiec–lipiec.
- Król H., Ludwicyńska A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Lachiewicz S., *Ewolucja roli kadry kierowniczej w strukturze władzy przedsiębiorstwa*, w: *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. M. Czerska, M. Gableta, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2011.
- Rutka R., *Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1984.

Smolbik-Jęczmień A., *Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y*, w: *Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu*, red. A. Barabasz, E. Głuszek, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Stonner A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

Tokarski S., *Efektywność kierowania a nastawienia*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1986.

Tokarski S., *Zmiany efektywności kierowania w latach 1982–1992*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1993.

Maria Aluchna
Anna Krejner-Nowecka

Rozdział 25

Udział kobiet we władzach polskich spółek giełdowych – wstępne wyniki badań

Wstęp

Liberalizacja i integracja gospodarek, rozwój gospodarczy krajów rozwijających się oraz ich rosnące znaczenie w gospodarce światowej powodują wzrost zainteresowania tematyką różnic występujących między pracownikami (różnorodność), a zwłaszcza możliwością poprawy gospodarowania zasobami ludzkimi dzięki docenianiu wartości ukrytych w pracownikach różniących się między sobą. Liczne badania nad złożonością gospodarek oraz zmiennością gustów konsumentów przyczyniają się do rosnącego znaczenia przedstawicieli różnych grup społecznych czy zawodowych w gremiach decyzyjnych. Jednym z wymiarów zarządzania różnorodnością w odniesieniu do zasobów ludzkich jest udział kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek giełdowych. Analizy obecności kobiet w zarządzaniu i nadzorze zarówno plasują się w sferze polityki społecznej, jak i są prowadzone w ramach nurtu poszukującego efektywnych rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zróżnicowanie składu organów spółek, choć niesie za sobą potencjalne trudności w procesie podejmowania decyzji, jest często uznawane za szansę lepszego zrozumienia różnych interesariuszy i źródło przewagi konkurencyjnej.

W niniejszym rozdziale, wykorzystując dorobek literatury przedmiotu poświęconej problematyce zarządzania różnorodnością, podjęto próbę ustalenia wielkości udziału kobiet w władzach polskich spółek giełdowych. W pierwszym punkcie przybliżono problematykę zarządzania różnorodnością, której wymiar obejmujący perspektywę płci stanowi tło analiz obecności kobiet w zarządzaniu i nadzorze. W punkcie drugim rozwięto wątek udziału kobiet we władzach spółek, odnosząc się do dynamiki tego zjawiska i wyników prowadzonych wcześniej badań. W punkcie trzecim przedstawiono wyniki badania udziału kobiet w radach nadzorczych

i zarządach, przeprowadzonego na próbie 50 spółek giełdowych notowanych na GPW w Warszawie¹³.

25.1. Udział kobiet we władzach spółek giełdowych jako element zarządzania różnorodnością

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) należy do zagadnień badawczych leżących w centrum zainteresowania nauk o zarządzaniu. Analiza zarządzania różnorodnością¹⁴ może dotyczyć zarówno kwestii związanych z promowaniem równych szans i asymilacji różnorodnych pracowników, przeciwdziałaniem dyskryminacji, dążeniem do zapewnienia równowagi demograficznej zasobów pracy (akcje afirmatywne), jak i kwestii związanych z efektywnością organizacji, budowaniem przewagi konkurencyjnej i społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). W literaturze przedmiotu zarządzanie różnorodnością plasuje się w obszarze zasobów organizacji, w tym głównie dotyczy analiz wartości i efektywności zróżnicowanych zasobów organizacji prowadzonych w ramach trzech głównych paradygmatów badawczych (dyskryminacja–sprawiedliwość, dostępność–uprawomocnienie, dostępność–uprawomocnienie)¹⁵. Problematyka zarządzania różnorodnością korzysta więc z dorobku różnych dyscyplin, zwracając uwagę na aspekty polityki społecznej (równość szans, przepisy antydyskryminacyjne) oraz efektywnego zarządzania (korzyści z udziału pracowników o różnej charakterystyce dla jakości procesu podejmowania decyzji, innowacyjności i kreatywności). W ostatnich latach, wraz z formułowaniem dokumentów rekomendujących większą różnorodność w poszczególnych gremiach organizacyjnych czy grupach decyzyjnych, wskazuje się na korzyści z różnorodności organizacyjnej zarówno finansowe, jak i pozafinansowe, związane ze zwiększoną kreatywnością i elastycznością. Podejście to jest zgodne z trzecim z wymienionych paradygmatów, który zakładając większą dostępność i uprawomocnienie, integruje poprzednie rozwiązania i uwzględnia potencjalne konflikty i trudności we wdrażaniu i funkcjonowaniu. Szczególną uwagę w prowadzonych analizach przypisuje się obecności kobiet w radach nadzorczych i zarządach, jak również na kluczowych stanowiskach w administracji, szkolnictwie wyższym czy polityce.

¹³ Badanie statutowe nr KZiF/S/40/13 pt. *Kierunki rozwoju zarządzania różnorodnością (diversity management) w Polsce. Perspektywa płci*, zrealizowanego w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Autorzy: dr hab. M. Aluchna i dr A. Krejner-Nowecka (kierownik badania).

¹⁴ L. Pelled, *Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory*, „Organization Sciences” 1996, vol. 7, no. 6, s. 615–631.

¹⁵ D. Thomas, R. Ely, *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74, no. 5, s. 79–90.

Według R. Kandola i J. Fullerton, zarządzanie różnorodnością jest definiowane jako: „proces mający na celu stworzenie i utrzymanie pozytywnego środowiska pracy w którym podobieństwa i różnice osób są cenione w ten sposób, iż każdy może wykorzystać swoje możliwości i maksymalizować swój wkład w realizację celów strategicznych organizacji. Dowiedziono w praktyce, iż ujarzmienie różnic tworzy produktywnie środowisko, w którym każdy ma poczucie własnej wartości, jego talenty są wykorzystywane, a cele organizacji osiągnięte”¹⁶. W ostatnich latach pojęcie różnorodności zasobów ludzkich zyskało na znaczeniu za sprawą cech demograficznych i zmieniających się systemów wartości (wzrost świadomości i ambicji). Przykładem przemiany wartości z jednoczesnymi implikacjami demograficznymi jest wzrost udziału kobiet w liczbie absolwentów uczelni wyższych i na rynku pracy, co pośrednio wpływa na poziom dzietności i starzenie się społeczeństwa. W literaturze przedmiotu wskazuje się na następujące korzyści zarządzania różnorodnością¹⁷:

- poszukiwanie talentów poprzez dostrzeżenie osób do tej pory marginalizowanych,
- impuls do innowacyjnych pomysłów,
- przyjaźniejsze środowisko pracy powoduje wytworzenie się lepszej atmosfery i większe przywiązanie pracowników do firmy,
- przestrzeganie prawa antydyskryminacyjnego,
- poprawa wizerunku firmy oraz reputacji zarówno wśród potencjalnych odbiorców, otoczenia lokalnego, jak i potencjalnych kontrahentów,
- zwiększenie zaufania do firmy, która buduje pozytywną markę,
- lepsze zarządzanie zmianą.

25.2. Udział kobiet we władzach spółek

Perspektywa płci jako jeden z wymiarów zarządzania różnorodnością przekłada się na udział kobiet w różnych strukturach czy gremiach decyzyjnych. Ze względu na kluczowe znaczenie rad nadzorczych i zarządów dla kierunku rozwoju przedsiębiorstw, w literaturze przedmiotu znaczną uwagę poświęca się obecności kobiet właśnie we władzach spółek¹⁸. Zainteresowanie tą tematyką jest także związane

¹⁶ R. Kandola, J. Fullerton, *The Benefits Mosaic*, w: *Diversity in Action: Managing the Mosaic*, Institute of Personnel and Development, London 1998.

¹⁷ <http://odpowiedzialnybiznes.pl>

¹⁸ Zob. M. Davidson, R. Burke, *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*, Ashgate, London 2004; E. Fagenson, *Women in Management. Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*, Sage, London 1993; M. Huse, S. Tacheva-Nielsen, I. Hagen, *Woman and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 89, s. 581–597; S. Nielsen, M. Huse, *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface*, „Corporate Governance. An International Review” 2010, vol. 18, no. 2, s. 136–148.

z działaniami regulacyjnymi na poziomie Unii Europejskiej i różnymi rozwiązaniami wdrażanymi przez poszczególne kraje członkowskie. Badacze bowiem wskazują, iż choć kobiety stanowią ponad 40% siły roboczej w Europie i 47% w USA, to ich aktywność zawodowa nie przekłada się na podobną skalę dostępu do najwyższych stanowisk¹⁹. W państwach członkowskich UE postęp w zwiększaniu udziału kobiet we władzach spółek jest wolny i nierównomierny, widoczny głównie w tych państwach, w których wprowadzono prawnie wiążące przepisy dotyczące zarządów spółek. W roku 2012 organy spółek były zdominowane przez mężczyzn, którzy stanowili 86,3% członków rad nadzorczych i 96,8% członków zarządów, podczas gdy kobiety odpowiednio 13,7% i 3,2%. Liczba kobiet na stanowiskach prezesów dużych spółek nawet spadła w 2012 r. o 0,2% w porównaniu do 2010 r. Większość badaczy koncentruje się na analizach badających zależność między poszczególnymi poziomami udziału kobiet we władzach spółek a wynikami finansowymi osiąganymi przez te spółki, efektywność stosowanych rozwiązań (rekomendacje a regulacje wprowadzające parytety) oraz identyfikację barier, jakie napotykają kobiety w rozwoju kariery²⁰. Badania wskazują na korzyści obecności kobiet we władzach spółek, sprowadzające się do większej produktywności i konkurencyjności²¹, uzyskiwane jednak wyniki nie potwierdzają jednoznacznie zależności między udziałem kobiet we władzach spółek a ich wynikami finansowymi.

W Polsce są także prowadzone badania nad obecnością kobiet w nadzorze i zarządzaniu oraz znaczenie rekomendacji UE w kontekście funkcjonowania ładu korporacyjnego²². Jak wynika z danych Komisji Europejskiej, w Polsce kobiety

¹⁹ *European Women in Business and Management*, eds M. Davidson, C.C. Cooper, Paul Champan, London 1993.

²⁰ Zob. S. Nielsen, M. Huse, A. Minichelli, A. Zattoni, *Board Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation of the Mediating Effects of Board Processes and Task Performance*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2008, vol. 1, s. 1–6; A. Morrison, *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*, Jossey-Bass, San Francisco 1992; Y. Yang, *Developing Cultural Diversity Advantage: The Impact of Diversity Management Structures*, „Academy of Management Best Conference Paper” 2005, no. 1, H1-6.

²¹ Zob. S. Soutar, *Beyond the Rainbow*, „Association Management” 2004, vol. 56, April, s. 26–33; Y. Yang, *Developing Cultural...*, op.cit.; J.M. Totta, R.J. Burke, *Integrating Diversity and Equality into the Fabric of the Organization*, „Women in Management Review” 1995, vol. 10, issue 7, s. 32–39.

²² Zob. R. Siemieńska, *Values, w: Women and Men in Political and Business Elites: A Comparative Study in the Industrialized World*, eds M. Vianello, G. Moore, „Current Sociology” 2004, vol. 52(3), s. 429–458; R. Siemieńska, *Życie publiczne – podejmowanie decyzji*, w: *Krajowy system monitorowania równego traktowania kobiet i mężczyzn*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006; L. Bohdanowicz, *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek: polskie i światowe tendencje oraz wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3, s. 179–196; L. Bohdanowicz, *Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej*, „Master of Business Administration” 2011, nr 2, s. 68–87; M. Aluchna, *Kobiety we władzach spółek: dyskusja rekomendacji Unii Europejskiej*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 30–35; I. Koładkiewicz, *Rady nadzorcze. Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Poltext, Warszawa 2013.

stanowiły w 2010 r. 11,8% członków zarządów spółek giełdowych i ani jedna nie była prezesem. Z powodu nikłego efektu środków niewiązanych i postępu w realizacji poprzednich zaleceń, w latach 2010 i 2011 odnowiono zobowiązanie na szczeblu UE do promowania równości, wzywając spółki notowane na giełdzie do dobrowolnego zobowiązania się (samoregulacji) do zwiększenia udziału kobiet w organach spółek w ramach akcji pt. *Kobiety w zarządzie – zobowiązanie dla Europy (Women on the Board – Pledge for Europe)*²³, poprzez *Kartę Kobiet*²⁴ i *Strategię na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*²⁵. Wiele dyskusji i kontrowersji budzą zapisy unijnej *Strategii na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015* z września 2010 r., zawierającej wytyczne i rekomendacje w celu zwiększenia udziału kobiet na rynku pracy, w tym także w procesach i gremiach decyzyjnych. Zapis zakładający zwiększenie udziału kobiet we władzach spółek giełdowych, bez względu na typ struktury własności i typ dominującego akcjonariusza, do 30% w 2015 r. oraz wzrost udziału kobiet we władzach spółek do 40% w 2020 r. jest dyskutowany szeroko w literaturze na temat „ładu korporacyjnego” zarówno przez zwolenników, jak i przeciwników prawnego umocowania gwarancji obecności kobiet w radach i zarządach (parytetów)²⁶.

25.3. Udział kobiet we władzach spółek notowanych na GWP – wyniki badania

Celem badania była identyfikacja udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Ustalenie poziomu udziału kobiet w organach spółek pozwoli na oszacowanie poziomu różnorodności dotyczącej płci. Wyniki pozwolą na ustalenie liczby kobiet we władzach spółek na przestrzeni 5 lat (lata 2008–2012), ich procentowego udziału w organach spółek, zwłaszcza w odniesieniu do zmian w zapisach *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW*²⁷, które rekomendują raportowanie tych informacji w celu zapewnienia

²³ *Kobiety w zarządzie – zobowiązanie dla Europy*, MEMO/11/124, <http://pl.glosbe.com/pl/eu/Kobiety%20w%20zarz%C4%85zanie%20dla520Europy>, 10.03.2014.

²⁴ *Karta kobiet*, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy_between_men_and_women/em0033_er, 10.03.2014.

²⁵ *Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 21 września 2010 r., COM(2010)491, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_policy/equality_between_men_and_women/em0037_pl/htm, 10.03.2014.

²⁶ Zob. M. Aluchna, *Kobiety we władzach...*, op.cit.

²⁷ *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r., <http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf>, 10.03.2014.

zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn we władzach spółek. Dla realizacji tak postawionych celów hipotezy badawcze sformułowano następująco:

- H1a: udział kobiet w radach nadzorczych spółek akcyjnych notowanych na GPW w Warszawie zwiększył się w latach 2008–2012 (w poszczególnych radach zasiada więcej kobiet),
- H1b: udział kobiet w zarządach spółek akcyjnych notowanych na GPW w Warszawie zwiększył się w latach 2008–2012 (w poszczególnych zarządach zasiada więcej kobiet),
- H2a: w badanym okresie 2008–2012 wzrosła liczba spółek giełdowych, w których radach zasiada co najmniej 1 kobieta,
- H2b: w badanym okresie 2008–2012 wzrosła liczba spółek giełdowych, w których przewodniczącą rady nadzorczej jest kobieta,
- H2c: w badanym okresie 2008–2012 wzrosła liczba spółek giełdowych, w których zarządach zasiada co najmniej jedna kobieta,
- H2d: w badanym okresie 2008–2012 wzrosła liczba spółek giełdowych, w których prezesem zarządu jest kobieta.

Niniejsze badanie jest pierwszym etapem większego projektu, w którego ramach udział kobiet w organach spółek giełdowych zostanie odniesiony do charakterystyki przedsiębiorstwa oraz do indywidualnych motywacji i ograniczeń na poziomie członków rad nadzorczych i zarządów. Z tego też względu próba badawcza objęła 50 spółek giełdowych, które w 2012 r. osiągnęły największą kapitalizację rynkową. Lista spółek zakwalifikowanych do próby, wraz z kapitalizacją rynkową za 2012 r. i przynależnością do branż, została zamieszczona w tabeli 25.1.

Badanie przeprowadzono w okresie czerwiec–wrzesień 2013 r. Dane do badania zostały pozyskane poprzez ręczne zbieranie informacji z raportów rocznych za 3 lata, tj. 2008, 2010, 2012, ze względu na niewielką zmienność struktury rad nadzorczych i zarządów odnośnie do reprezentacji płci. W tym celu uznano, że okres 6 lat daje szansę na identyfikację trendów dynamiki obecności kobiet w organach spółek. Dla zapewnienia możliwości porównania do analizy brano jedynie stan na dzień 31 grudnia danego roku.

Wartości średnie wybranych zmiennych opisujące charakterystykę rad nadzorczych analizowanych spółek przedstawiono w tabeli 25.2.

Tabela 25.1. Spółki zakwalifikowane do próby badawczej

Spółka	Kapitalizacja rynkowa (na dzień 31.12.2012)	Branża	Spółka	Kapitalizacja rynkowa (na dzień 31.12.2012)	Branża
PKOBP	46 125	bankowość	ASSECOPOL	3 764	ITC
PEKAO	43 963	bankowość	BANK BPH	3 748	bankowość
KGHM	38 000	wydobywca	AZOTYTARNOW	3 456	chemiczna
PZU	37 736	ubezpieczenia	TVN	3 411	ITC
PGE	34 048	energetyka	ALIOR	3 211	bankowość
PGNIG	30 739	wydobywca	GTC	3 162	budownictwo
PKN Orlen	21 172	petrochemiczna	BGŻ	2 805	bankowość
BZWBK	18 055	bankowość	CCC	2 803	odzieżowa
TPSA	16 335	ITC	PULAWY	2 628	chemiczna
BRE	13 737	bankowość	FAMUR	2 297	maszynowa
HANDLOWY	12 844	bankowość	ECHO	2 121	budownictwo
INGBSK	11 839	bankowość	GETIN	2 067	bankowość
JSW	10 849	wydobywca	AMREST	2 041	gastronomia
LPP	8 332	odzieżowa	BUDIMEX	1 787	Budownictwo
TAURONPE	8 325	energetyka	NFIEMF	1 760	handel
SYNTHOS	7 159	chemiczna	ORBIS	1 751	hotele
ENEA	6 944	energetyka	NETIA	1 653	ITC
EUROCASH	6 030	handel	GPW	1 631	finansowa
CYFRPLSAT	5 716	ITC	ZEPAK	1 480	energetyka
MILLENNIUM	5 362	bankowość	BNPPL	1 435	bankowość
LOTOS	5 351	petrochemiczna	BORYSZEW	1 399	Chemiczna
GETINOBLE	4 744	bankowość	NORDEABP	1 382	bankowość
BOGDANKA	4 626	wydobywca	KETY	1 337	metalowa
KREDYT BANK	4 482	bankowość	KOPEX	1 316	elektromaszynowa
ZYWIEC	4 482	żywność	KOGENERA	1 289	energetyka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie statystyk GPW w Warszawie.

Tabela 25.2. Charakterystykę rad nadzorczych analizowanych spółek

Wyszczególnienie	2008	2010	2012
Liczba rad nadzorach, w których zasiada co najmniej 1 kobieta	23	30	25
Średnia liczba kobiet w radzie nadzorczej	0,89	0,90	0,84
Udział kobiet w radzie nadzorczej (w %)	11	12	11
Średnia liczba członków niezależnych w radzie nadzorczej	2,42	2,39	2,44
Średnia liczebność rady nadzorczej	7,58	7,65	7,62
Liczba rad nadzorczych, w których przewodniczącą jest kobieta	4	3	3

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 25.2, liczba rad nadzorczych, w których zasiada co najmniej jedna kobieta, ulegała nieznacznym zmianom – po wzroście w 2010 r. doszło do spadku tej liczby w 2012 r. do 25 rad. Udział kobiet w radzie nadzorczej waha się na poziomie 11–12%, a liczba kobiet w radzie nadzorczej wynosi 0,8–0,9, co oznacza, że w dziesięciu radach badanych spółek zasiada łącznie 8–9 kobiet. Liczba spółek, w której radzie przewodniczącą jest kobieta, jest bardzo niska i było ich tylko 3 w 2012 r.

Jak przedstawiono w tabeli 25.2 i na co wskazują wyniki analizy wariancji z powtarzanymi pomiarami, udział kobiet zasiadających w radach nadzorczych w próbie badanych spółek nie zwiększył się w analizowanym okresie, tj. w latach 2008–2012 ($F(2,43) = 0,22; p > 0,05$). Nie tylko nie zwiększył się udział kobiet w radach kształtujących się na poziomie 11–12%, ale również liczba kobiet na radę nadzorczą nie uległa większej zmianie ($F(2,43) = 0,16; p > 0,05$). W badanym okresie kształtuje się ona na poziomie 0,84–0,90, co oznacza, że w radach 10 badanych spółek łącznie zasiada 8–9 kobiet. Obserwacje te oznaczają, że hipoteza H1a została odrzucona. Co więcej, po wzroście liczby spółek, w których radzie zasiada przynajmniej jedna kobieta, w 2010 r. (z 23 do 30), w 2012 r. liczba rad z co najmniej jedną kobietą w składzie spadła do 25. Zmiany te są jednak nieistotne statystycznie ($F(2,43) = 1,42; p > 0,05$). Obserwacje te oznaczają, że hipoteza H2a została odrzucona. Zmniejszyła się także z 4 w 2008 r. do 3 w latach 2010 i 2012 liczba rad nadzorczych, których przewodniczącą jest kobieta, jednak zmiana ta nie jest istotna statystycznie ($F(2,43) = 1,00; p > 0,05$). Oznacza to, że również hipoteza H2c została odrzucona.

Wartości średnie wybranych zmiennych opisujące charakterystykę zarządów analizowanych spółek notowanych na GWP przedstawiono w tabeli 25.3.

Tabela 25.3. Charakterystyka zarządów analizowanych spółek

Wyszczególnienie	2008	2010	2012
Liczba zarządów, w których zasiada co najmniej 1 kobieta	15	18	18
Średnia liczba kobiet w zarządzie	0,38	0,43	0,48
Udział kobiet w zarządzie (w %)	9	9	9
Średnia liczebność zarządu	5,36	5,10	5,34
Liczba zarządów, w których prezesem jest kobieta	1	1	2

Źródło: Jak tabeli 25.2.

Jak wynika z tabeli 25.3, liczba zarządów, w których zasiada co najmniej jedna kobieta, nieznacznie wzrosła w badanym okresie z 15 w 2008 r. do 18 w latach 2010 i 2012. Udział kobiet w zarządzie kształtuje się na niezmiennym poziomie 9%, a liczba kobiet w zarządzie wynosi 0,3–0,5, co oznacza, że w zarządach 10 badanych spółek zasiada łącznie 3–5 kobiet. Jednocześnie, średnia wielkość zarządu wynosi

ok. 5 członków. Spółek, w której prezesem zarządu jest kobieta, było bardzo mało, tj. 1–2 spółki w badanym okresie.

Jak przedstawiono w tabeli 25.3, udział kobiet w zarządach spółek akcyjnych notowanych na GPW w Warszawie nie zwiększył się w latach 2008–2012. Udział ten przez cały badany okres kształtuje się na poziomie 9% i nie jest istotna statycznie ($F(2,43) = 0,14; p > 0,05$). Oznacza to, że hipoteza H1b została odrzucona. Nieznacznie jednak wzrosła liczba kobiet przypadająca na jeden zarząd – z 0,38 w 2008 r., do 0,43 w 2010 r. i 0,48 w 2012 r. Oznacza to, że w zarządach 10 badanych spółek zasiada łącznie ok. 4 kobiety, ale zmiany te nie są istotne statystycznie ($F(2,43) = 0,46; p > 0,05$). Nieznacznie wzrosła także liczba zarządów, w których zasiada co najmniej jedna kobieta: z 15 w 2008 r. do 18 w latach 2010 i 2012. Wyniki analizy wariancji z powtarzającymi pomiarami nie wykazują istotnych statycznie różnic ($F(2,43) = 0,31; p > 0,05$). Obserwacje te oznaczają, że hipoteza H2b nie została potwierdzona. Symbolicznie wzrosła także liczba zarządów, których prezesem jest kobieta – w latach 2008 i 2010 była to jedna spółka, w 2012 r. w dwóch spółkach prezesem była kobieta ($F(1,44) = 0,32; p > 0,05$). Można uznać, iż ze względu na brak statystycznie istotnych wyników hipoteza H2d również została odrzucona.

Uzyskane wyniki wskazują, że w badanym okresie udział kobiet zasiadających w radach nadzorczych w próbie badanych spółek nie zwiększył się. Zaobserwowano brak wzrostu zarówno w odniesieniu do udziału kobiet (11–12%), jak również brak zmian w odniesieniu do średniej liczby kobiet zasiadających w radzie nadzorczej. Zgodnie z wynikami w radach 10 badanych spółek łącznie zasiada łącznie ok. 8–9 kobiet. Obserwacje te oznaczają, że hipoteza H1a została odrzucona. Zmiany w liczbie spółek, w których radzie zasiada przynajmniej jedna kobieta, w 2010 r. (z 23 do 30) okazały się nieistotne statystycznie, co oznacza także odrzucenie hipotezy H2a. Co do obecności kobiet na stanowisku przewodniczącej rady również nie odnotowano wyników statystycznie istotnych, co oznacza, że również hipoteza H2c została odrzucona. Brak zmian co do obecności kobiet w radach nadzorczych mierzonych różnymi wskaźnikami wydaje się być zaskakujący, sugeruje jednak brak reakcji spółek na działania podejmowane w UE dotyczące zwiększania różnorodności i zwiększenia udziału kobiet we władzach spółek giełdowych. Jednocześnie wyniki te pokazują także, iż struktura rad nadzorczych pod względem płci jest bardzo stabilna w badanym okresie. Ponadto należy zaznaczyć, iż udział kobiet w nadzorze polskich spółek giełdowych kształtuje się na poziomie zbliżonym do średniego w UE.

Zgodnie z uzyskanymi wynikami udział kobiet w zarządach spółek akcyjnych notowanych na GPW w Warszawie nie zwiększył w latach 2008–2012, kształtując się na poziomie 9%. Oznacza to, że hipoteza H1b została odrzucona. Choć nieznacznie wzrosła liczba kobiet przypadająca na jeden zarząd, wyniki te nie są statystycznie istotne. Oznacza to, że w zarządach 10 badanych spółek zasiada łącznie ok. 4 kobiety. Niewielki wzrost liczby zarządów, w których zasiada co najmniej jedna kobieta (z 15

w 2008 r. do 18 w latach 2010 i 2012), także nie wykazał istotnych statycznie różnic, co pozwoliło na odrzucenie hipotezy H2b. Ze względu na brak statystycznie istotnych wyników co do wzrostu liczby zarządów, których prezesem jest kobieta, odrzucono także hipotezę H2d. Podobnie jak miało to miejsce w przypadku rad nadzorczych, uzyskane wyniki pokazują, iż struktura zarządów względem płci analizowanych spółek jest bardzo stabilna w badanym okresie. Ponadto należy zaznaczyć, iż udział kobiet w zarządach polskich spółek giełdowych kształtuje się na poziomie zbliżonym do średniego w UE.

Zakończenie

Niniejszy rozdział miał na celu identyfikację udziału kobiet w radach nadzorczych i zarządach spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Ustalenie poziomu udziału kobiet w organach spółek ma oszacować poziom różnorodności co do płci. Poziom ten stanowi także punkt wyjścia do dalszych analiz koncentrujących się na czynnikach sprzyjających większemu udziałowi kobiet w organach tych spółek oraz ustaleniu ewentualnych korzyści poszczególnych rozwiązań w tym zakresie. Uzyskane wyniki dostarczają ważnych obserwacji na temat obecności kobiet w organach spółek giełdowych i wskazują na konieczność kontynuowania tych badań.

Bibliografia

- Aluchna M., *Kobiety we władzach spółek: dyskusja rekomendacji Unii Europejskiej*, „Przełom Organizacji” 2013, nr 1.
- Bohdanowicz L., *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek: polskie i światowe tendencje oraz wyzwania*, „Organizacja i Kierowanie” 2011, nr 3.
- Bohdanowicz L., *Obecność kobiet w organach statutowych polskich spółek publicznych: perspektywa teorii instytucjonalnej oraz teorii zasobowej*, „Master of Business Administration” 2011, nr 2.
- Davidson M.J., Burke R.J., *Women in Management Worldwide: Facts, Figures and Analysis*, Ashgate, London 2004.
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW*, załącznik do uchwały Nr 17/1249/2010 Rady Giełdy z dnia 19 maja 2010 r., <http://www.corp-gov.gpw.pl/assets/library/polish/publikacje/dpsn2010.pdf>, 10.03.2014.
- Fagenson E., *Women in Management. Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity*, Sage, London 1993.

- Huse M., Tacheva-Nielsen S., Hagen I.M., *Woman and Employee-Elected Board Members, and Their Contributions to Board Control Tasks*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 89.
- Karta kobiet*, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy_between_men_and_women/em0033_er, 10.03.2014.
- Kobiety w zarządzie – zobowiązanie dla Europy*, MEMO/11/124, <http://pl.glosbe.com/pl/en/Kobiety%20w%20zarz%C4%85zanie%20dla%20Europy>, 10.03.2014.
- Kołodkiewicz I., *Rady nadzorcze. Dobre praktyki ładu korporacyjnego. Doświadczenia polskie i zagraniczne*, Poltext, Warszawa 2013.
- Morrison A.M., *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
- Nielsen S., Huse M., *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface*, „Corporate Governance. An International Review” 2010, vol. 18, no. 2.
- Nielsen S., Huse M., Minichelli A., Zattoni A., *Board Diversity and Firm Performance: An Empirical Investigation of the Mediating Effects of Board Processes and Task Performance*, „Academy of Management Annual Meeting Proceedings” 2008, vol. 1.
- Pelled L., *Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory*, „Organization Sciences” 1996, vol. 7, no. 6.
- Siemieńska R., *Values, w: Women and Men in Political and Business Elites: A Comparative Study in the Industrialized World*, eds M. Vianello, G. Moore, „Current Sociology” 2004, vol. 52(3).
- Siemieńska R., *Życie publiczne – podejmowanie decyzji*, w: *Krajowy system monitorowania równego traktowania kobiet i mężczyzn*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006.
- Strategia na rzecz równości kobiet i mężczyzn 2010–2015*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów z dnia 21 września 2010 r., COM(2010)491, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_policy/equality_between_men_and_women/em0037_pl/htm, 10.03.2014.
- Thomas D., Ely R., *Making Differences Natter: A New Paradigm for Managing Diversity*, „Harvard Business Review” 1996, vol. 74, no. 5.
- Totta J.M., Burke R.J., *Integrating Diversity and Equality into the Fabric of the Organization*, „Women in Management Review” 1995, Vol. 10, issue 7.
- Yang Y., *Developing Cultural Diversity Advantage: The Impact of Diversity Management Structures*, „Academy of Management Best Conference Paper” 2005, no. 1, H1-6.

Rozdział 26

Bariery rozwoju małych firm prowadzonych w Polsce przez kobiety

Wstęp

Przedsiębiorczość jest podejmowana w mikro i małych przedsiębiorstwach na niewielką skalę, wpływa jednak na zrównoważony rozwój regionów, rozwój społeczny czy tworzenie miejsc pracy¹. Rozwój ekonomiczny Polski zależy więc od funkcjonowania i rozwoju mikro, małych i średnich organizacji gospodarczych. Działalność w tym sektorze jest również związana z występowaniem barier charakterystycznych dla mikro i małej przedsiębiorczości, a jednocześnie podkreśla się, że istnieją specyficzne bariery dla kobiet.

W rozdziale niniejszym podjęto próbę ukazania barier rozwoju polskich małych firm prowadzonych przez kobiety. W części teoretycznej przedstawiono najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu bariery rozwoju małych firm, ze szczególnych uwzględnieniem specyficznych barier, które dotyczą jedynie kobiet. W części praktycznej opisano opinie kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą na terenie Polski na temat barier rozwoju ich firm. Opisy zawarte w tym rozdziale są rezultatem badań, których celem była identyfikacja i ocena determinant oraz skutków samozatrudnienia kobiet w Polsce². Przy doborze metody badawczej zdecydowano się na podejście jakościowe (studium przypadku), uzupełnione przez badania ilościowe (ankieta kwestionariuszowa wysyłana drogą elektroniczną).

Badania ankietowe wśród kobiet mających własną działalność gospodarczą przeprowadzono w terminie wrzesień–listopad 2012 r. Łącznie wysłano zaproszenia do 1730 kobiet, z których 101 (tj. 5,8%) zgodziło się wziąć udział w badaniach i przesłało prawidłowo wypełnione ankiety³. Badania metodą studium przypadków obejmo-

¹ G.S. Batra, *Development of Entrepreneurship*, Deep & Deep, New Delhi 2002, s. 74.

² Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach badań prowadzonych nad przedsiębiorczością indywidualną kobiet.

³ Grupa badawcza nie jest reprezentatywna, ponieważ są to jedynie badania poglądowe, uzupełniające w stosunku do badań jakościowych.

wały funkcjonowanie 39 wybranych działalności gospodarczych w czterech cyklach życia małej firmy, tj. powstanie, rozwój, dojrzałość oraz zamknięcie (w niniejszym rozdziale każdej fazie cyklu życia poświęcono po cztery wybrane przypadki). Badania jakościowe zostały przeprowadzone w okresie wrzesień 2012 r.–styczeń 2013 r. Badaniami objęto kobiety prowadzące firmy zarejestrowane łącznie w 10 województwach: dolnośląskim, kujawsko-pomorskim, lubelskim, lubuskim, łódzkim, małopolskim, mazowieckim, śląskim, wielkopolskim oraz zachodniopomorskim.

26.1. Bariery rozwoju małych firm

Najczęściej wymieniane bariery hamujące rozwój mikro firmy to bariery makroekonomiczne (w tym prawne i finansowe) i mikroekonomiczne (lokalne) oraz wewnętrzne firmy i właściciela⁴. Omawiane bariery dotyczą wszystkich przedsiębiorców.

Do ważniejszych w gronie barier makroekonomicznych, dotyczących wszystkich przedsiębiorców, wyróżnia się bariery prawne. Oprócz barier prawnych należy również podkreślić istotność takich barier finansowych, jak pozapłacowe koszty pracy, wysokie koszty podjęcia działalności gospodarczej, wysokie podatki, utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, wysokie koszty utrzymania firmy⁵. Do grona pozostałych barier makroekonomicznych zalicza się m.in. niski krajowy popyt na towary i usługi, dużą konkurencję, nieuczciwą konkurencję, szarą strefę, niewielkie możliwości sprawdzenia wiarygodności partnerów gospodarczych, korupcję, niekorzystną politykę wobec małych firm, nadmiernie rozbudowany aparat kontrolny państwa i niejasne kompetencje urzędników, niekorzystne dla przedsiębiorców prawo pracy czy niski poziom życia ludności⁶.

Najmniejsze działające przedsiębiorstwa są w największym stopniu narażone na działanie niekorzystnych czynników makroekonomicznych. Powodem tego jest istotne uzależnienie od wahań koniunkturalnych, ograniczony kapitał i niewielki wpływ na rynek, co ostatecznie przejawia się w orientacji na cele krótkookresowe i zadania bieżące. Działania, które nie są nastawione na długi okres, nie umożliwiają rozwoju firmy, pozwalają jedynie na przetrwanie⁷.

Do barier rozwoju mikro i małych firm zalicza się również bariery lokalne, takie jak: dostęp do bazy surowcowej, brak wsparcia władz lokalnych i samorządowych,

⁴ I. Czaja, *Czynniki rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1997, nr 473, s. 64–67.

⁵ D.B. Audretsch, *Entrepreneurship. A Survey of the Literature*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2003, s. 41.

⁶ *Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2010.

⁷ M. Zaleska, K. Owczarz, *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2005, nr 61, s. 139.

brak instytucji finansujących, trudności z zakupem wyposażenia, warunki lokalizacyjne, infrastruktura, zaufanie lokalne, trudności z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników, ograniczony dostęp do informacji.

Oprócz wymienionych barier zewnętrznych, istnieje również tzw. bariery wewnętrzne firmy, do których należą: niski poziom kapitału własnego, brak doświadczenia w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, niedostateczna znajomość przedsiębiorstw na rynku, niewystarczające środki finansowe na rozpoczęcie lub rozwój działalności, brak dostępu do nowych technologii, koncentracja na działaniach i myśleniu krótkookresowym, zatory płatnicze, brak nakładów na badania i rozwój⁸.

Hamowanie wzrostu rozwoju firmy może również wynikać z barier wewnętrznych właściciela, takich jak: brak doświadczenia w planowaniu, organizowaniu i prowadzeniu działalności, brak wiary we własne możliwości, obawa przed ryzykiem, obawa przed podjęciem własnej działalności gospodarczej, pogląd, iż bardziej korzystna jest praca na etacie, brak pomysłu, umiejętności, predyspozycji, wiedzy, znajomości przepisów, tradycji przedsiębiorczych⁹.

W literaturze fachowej wskazuje się także bariery rozwoju utożsamiane ze słabymi stronami charakteryzującymi sektor mikro i małych przedsiębiorstw. Do najsłabszych stron należą: brak sprecyzowanej koncepcji strategicznego zarządzania, słaba kooperacja i internacjonalizacja, niewielki poziom nowoczesności i innowacyjności oraz szkolenie pracowników w ograniczonym zakresie¹⁰.

26.2. Bariery rozwoju małych firm prowadzonych przez kobiety

Analizując specyficzne bariery dla kobiet można je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne bariery, które one same sobie tworzą, to m.in. negatywne nastawienie psychiczne, brak wiary we własne możliwości czy rozterki dotyczące pogodzenia kariery zawodowej z życiem prywatnym¹¹. Przez lata brakowało również kobiecej solidarności i sieci wsparcia, które dopiero się rozwijają¹².

⁸ Zob. E. Rollnik-Sadowska, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010, s. 134–137.

⁹ Więcej na ten temat zob. B. Balcerzak-Paradowska, M. Bednarski, D. Głogosz, P. Kusztełek, A. Ruzik-Sierdzińska, J. Mirosław, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 30–33, 58–77.

¹⁰ Z. Nasalski, *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w regionach słabo rozwiniętych gospodarczo (na przykładzie Warmii i Mazur)*, w: *Sukces organizacji. Strategia i innowacje*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2005, nr 4, s. 191–192.

¹¹ E. Lisowska, *Bariery przedsiębiorczości kobiet*, w: *Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*, red. B. Koźuch, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2001, s. 27–30.

¹² B. Kosicka, *Kobieta przedsiębiorcza*, „Monitor Unii Europejskiej” 2007, nr 11(41), s. 78.

Analizując bariery zewnętrzne, przed którymi jest postawiona przedsiębiorcza kobieta, można podzielić je na dwie grupy. Pierwsza grupa to bariery kulturowo-społeczne¹³. Wśród funkcjonujących stereotypów można znaleźć m.in. zastrzeżenia co do prowadzenia własnej działalności przez kobietę, gdyż powinna ona być przede wszystkim matką i żoną, ewentualnie pracować na pół etatu i koncentrować się na typowo kobiecych zajęciach, do których należą bycie nauczycielką, pielęgniarką czy wykonywanie prac społecznych¹⁴.

Druga grupa barier jest związana z finansowaniem działalności. Kobiety mają większe trudności z wiarygodnością, jeżeli występują o pożyczkę bankową, i większy problem stanowi dla nich zebranie początkowego kapitału, mają także nawet do trzech razy mniej kapitału w momencie zakładania firmy niż mężczyźni¹⁵. Sytuacja ta przyczynia się do mniejszych możliwości rozwoju firmy, mniejszy kapitał oznacza mniejszą liczbę pracowników oraz niższe przychody, które pozwalają jedynie na przetrwanie¹⁶. Jedną z przyczyn otwierania przez kobiety działalności z mniejszym kapitałem początkowym jest inne podejście banków do przedsiębiorcy w zależności od płci. Kobietom niejednokrotnie okazywano mniejsze zaufanie i napotykały one większe trudności niż mężczyźni¹⁷.

Z badań przeprowadzonych przez Ipsos–Demoskop wynika, że kobiety częściej niż mężczyźni podkreślają problemy związane zarówno z prowadzeniem, jak i rozwijaniem własnej firmy. Napotykanie tych barier może wynikać z dyspozycyjności czy posiadanych predyspozycji¹⁸. Zdaniem ok. 27% kobiet badanych przez J. Auleytnera, na sukces prowadzonej działalności ma wpływ płeć – wg nich prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu jest większe wśród mężczyzn. Ponadto, w badaniach tych ok. 40% kobiet wyróżnia bariery specyficzne dla kobiet¹⁹.

¹³ E. Lisowska, *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001, s. 87.

¹⁴ R. Crompton, *Women's Employment and State Policies*, „Innovation: The European Journal of Social Sciences” 1998, no. 11(2), s. 129–147.

¹⁵ S. Carter, P. Rosa, *The Financing of Male- and Female-Owned Businesses*, „Entrepreneurship and Regional Development” 1998, no. 10(3), s. 225–241.

¹⁶ C.M. van Praag, J. Cramer, *The Roots of Entrepreneurship and Labour Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion*, „Economica” 2001, vol. 68, no. 269, s. 57.

¹⁷ Więcej na ten temat zob. *Eurobarometer 196, Observatory of European SMEs. Analytical Report*, The Gallup Organization, 2007, http://europa.eu/public_opinion/flash/fl196_en.pdf, 10.03.2014.

¹⁸ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000–2001*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2002, s. 293–295.

¹⁹ *Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy, SPO RZL 1.6.b. Raport końcowy*, red. J. Auleytner, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Warszawa, kwiecień 2007, s. 25–26, http://www.ptps.org.pl/data/pdf/raport_podsumowanie.pdf, 10.03.2014.

26.3. Bariery rozwoju polskich małych firm prowadzonych przez kobiety – wyniki badań

Istotną kwestią przy podejmowaniu własnej działalności może być postrzeganie barier działania firmy przez przedsiębiorców. Analizując grupę badawczą, warto podkreślić, że 40% badanych kobiet prowadziło działalność o zakresie lokalnym, 17% – wojewódzkim, 30% – ogólnopolskim i 13% – międzynarodowym. Spośród ankietowanych 65% to kobiety prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą, a 35% z nich zatrudnia dodatkowych pracowników.

Respondentki zostały poproszone o uszeregowanie wybranych dziesięciu barier ograniczających rozwój mikrofirmy poprzez nadanie im rang od 1 do 10, przy czym im niższa średnia pozycja, tym dana bariera została uznana za silniejszą. Im średnia pozycja bliższa jest liczbie 10, tym słabsza jest dana bariera wg biorących udział w badaniu. Średnie rangi nadane przez ankietowane kobiety przedstawiono w tabeli 26.1.

Tabela 26.1. Średnia ranga przypisana barierom ograniczającym rozwój firmy w opinii badanych kobiet prowadzących w Polsce własną działalność gospodarczą (badania ilościowe)

Bariera ograniczająca rozwój	Średnia ranga
Korupcja	8,41
Trudności w dostosowaniu się do norm i standardów oraz nowych regulacji	6,58
Brak pewności siebie i wiary we własne możliwości	6,43
Brak dostępu do nowych technologii, używanie przestarzałych technologii, urządzeń i maszyn	6,19
Warunki lokalizacyjne	5,47
Trudności z pozyskaniem dobrych pracowników	5,25
Nieuczciwa konkurencja	5,2
Zatory płatnicze	4,99
Niekorzystna polityka wobec małych firm oraz niekorzystne prawo	3,5
Niewystarczające środki finansowe na rozpoczęcie lub rozwój działalności	3,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Według ankietowanych, największą barierą ograniczającą rozwój mikrofirm w Polsce są niewystarczające środki finansowe na rozpoczęcie lub rozwój działalności. Wynik ten pokrywa się z przedstawionymi w części teoretycznej barierami specyficznymi dla kobiet, gdzie podano, że do podstawowych barier kobiecych należą trudności w finansowaniu własnych działalności gospodarczych, skutkujące mniejszymi możliwościami rozwoju ich firm. Kolejną pozycję uzyskała niekorzystna polityka wobec małych firm oraz niekorzystne prawo. Za najmniejszą barierę została uznana korupcja, ze średnią rangą wynoszącą 8,41.

Jako uzupełnienie tego pytania respondentki miały możliwość dopisania dodatkowych barier, które ich zdaniem utrudniają rozwój. Uznała, że istnieją inne istotne bariery poza tymi, które zostały wymienione w tabeli 26.1, 57% ankietowanych. W tej grupie 34% wyszczególniło takie bariery, jak wysokie obciążenia finansowe, przede wszystkim składki wpłacane do ZUS, a 26% kobiet zwróciło uwagę na bariery związane z płcią, takie jak macierzyństwo, dyskryminacja, pogodzenie życia prywatnego i rodzinnego z zawodowym, pełnienie kilku ról jednocześnie, podział czasu. Dla 20% ankietowanych samozatrudnionych bariera tkwi w trudnościach pozyskania nowych klientów, co jest również związane z brakiem rozpoznawalności marki i środków finansowych na promocję czy istnieniem silnej konkurencji. Bariery związane z kryzysem, złą sytuacją ekonomiczną i ubożeniem społeczeństwa wymieniło 9% badanych kobiet.

Ankietowanym zadano bezpośrednie pytanie dotyczące dodatkowych barier, które muszą pokonać kobiety, gdyż ich przyczyną jest ich płeć. Wyniki badań wskazują, iż 44% respondentek uważa, że istnieją specyficzne bariery dla kobiet, 41% kobiet nie wyróżnia odrębnych barier dla kobiet i mężczyzn, a 15% ankietowanych nie ma zdania na ten temat. Pierwsza z wymienionych grup, uznająca dodatkowe bariery, które musi pokonać kobieta, została poproszona o wymienienie tych barier. Połowa ankietowanych wskazała macierzyństwo jako barierę rozwoju firmy. W tych wypowiedziach zawierały się opisy dotyczące trudności pogodzenia prowadzenia domu, wychowywania dzieci i pracy zawodowej, poświęcenia emocjonalnego i fizycznego dedykowanego rodzinie, odpowiedzialności nie tylko za siebie, lecz także za dzieci, zwłaszcza w przypadku matek samotnie wychowujących dzieci. Również konieczność udowodnienia swoich kompetencji, zamiarów oraz pokonania braku zaufania do kobiet prowadzących działalność podkreśliło 31% ankietowanych. Dodatkową barierą uznaną przez 10% ankietowanych jest czysto fizyczny wysiłek, jaki niejednokrotnie trzeba podjąć²⁰.

Warto także podkreślić, że ok. 80% ankietowanych kobiet jest zdania, iż w społeczeństwie są zakorzenione uprzedzenia co do kwalifikacji, wiedzy czy kompetencji kobiet. Zatem potwierdza się występowanie w praktyce bariery społeczno-kulturowej przedstawionej w części teoretycznej rozdziału.

Oprócz badań ilościowych, zrealizowano także badania jakościowe w zależności od fazy cyklu życia firmy. Studium przypadków objęto kobiety prowadzące swoją działalność gospodarczą – w fazie powstania krócej niż dwa lata do okresu, w którym był przeprowadzony wywiad; w fazie wzrostu – dłużej niż dwa lata, ale krócej niż pięć lat do okresu, w którym był przeprowadzony wywiad; w fazie dojrzałości – dłużej niż pięć lat do okresu, w którym był przeprowadzony wywiad; faza zamknięcia z kolei odnosiła się do firm, które zostały zamknięte do okresu, w którym był przeprowa-

²⁰ Suma odpowiedzi w tym pytaniu przekracza 100%, gdyż ankietowane często wymieniały więcej niż jedną barierę rozwoju firmy związaną z płcią.

dzony wywiad. W tabeli 26.2 przedstawiono, zdaniem badanych kobiet, główne bariery rozwoju małych firm istniejące w praktyce.

Tabela 26.2. Podstawowe bariery rozwoju firmy w opinii badanych kobiet prowadzących w Polsce własną działalność gospodarczą (badania jakościowe)

Pani Monika (branża rozrywkowa – organizacja wesel)	Pani Katarzyna (tłumaczenia i copywriting)	Pani Sylwia (dietetyka, kosmetyka, wellness)	Pani Katarzyna (tworzenie kartek okolicznościowych)
Faza powstania			
<ul style="list-style-type: none"> • <u>chęć posiadania drugiego dziecka i poświęcenia więcej czasu rodzinie</u> • niekorzystna polityka • <u>niewystarczające środki finansowe</u> • zatory płatnicze • <u>osobiste nastawienie</u> • brak prawa jazdy 	<ul style="list-style-type: none"> • brak kontaktów • nieuczciwa konkurencja • ogólna kondycja finansowa (kryzys) • <u>stereotypy</u> • zatory płatnicze • <u>brak pewności siebie</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>brak środków finansowych</u> • silna konkurencja 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie składki ZUS • tani uniwersalny produkt konkurencji • <u>niewystarczające środki finansowe</u> • brak dostępu do nowych technologii • <u>brak pewności siebie i wiary we własne możliwości</u> • <u>stereotypy</u>
Faza rozwoju			
Pani Katarzyna (handel – sprzedaż odzieży damskiej przez internet)	Pani Anna (branża finansowo-ubezpieczeniowa)	Pani Paulina (PPH, rozlewnia wody)	Pani Sylwia (produkcja zlewów granitowych)
<ul style="list-style-type: none"> • <u>obawa porażki</u> • silna konkurencja • obawa przez transakcjami z krajami spoza Unii Europejskiej • lokalne uwarunkowania • niekorzystna polityka i prawo • <u>brak środków finansowych na otwarcie lub rozwój</u> • kryzys • <u>macierzyństwo</u> • <u>stereotypy</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>macierzyństwo</u> • <u>strach przed porażką</u> • zdrowie • trudność z pozyskaniem osób do współpracy • niekorzystne prawo i polityka • <u>stereotypy</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>macierzyństwo</u> • wysokie koszty logistyczne • wydajność źródła • <u>brak środków finansowych</u> • nieuczciwa konkurencja • zatory płatnicze • <u>stereotypy</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • nieuczciwa konkurencja • brak czasu • <u>brak środków finansowych</u> • warunki lokalizacyjne • <u>brak wiary we własne możliwości</u> • <u>stereotypy</u>
Faza dojrzałości			
Pani Barbara (biuro rachunkowe)	Pani Izabela (usługi hotelarskie)	Pani Monika (rehabilitacja)	Pani Malwina (szkoła tańca)
<ul style="list-style-type: none"> • często zmieniające się przepisy prawa • nieuczciwa konkurencja • <u>brak środków finansowych</u> • warunki lokalizacyjne • własna polityka • <u>stereotypy</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>brak środków finansowych</u> • <u>brak pewności siebie i wiary we własne możliwości</u> • lokalizacja firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>strach</u> • <u>niewystarczające środki finansowe</u> • trudności w dostosowaniu się do norm i regulacji • warunki lokalizacyjne • sytuacja ekonomiczna w kraju • brak świadomości społeczeństwa co do znaczenia rehabilitacji 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>macierzyństwo</u> • niekorzystna polityka i prawo • nieuczciwa konkurencja • trudności z pozyskaniem dobrych pracowników • <u>stereotypy</u>

Faza zamknięcia			
Pani Magdalena (usługi kosmetyczne)	Pani Anna (branża ogrodnicza)	Pani Karolina (branża cukiernicza)	Pani Alicja (spedycja, transport)
<ul style="list-style-type: none"> • trudność w znalezieniu dobrych pracowników • wysokie koszty • nieuczciwość współpracowników • lokalizacja firmy • <u>stereotypy</u> • nieuczciwa konkurencja • niekorzystna polityka i prawo • <u>obawy wewnętrzne</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie składki ZUS • sezonowość • trudności z pozyskaniem dobrych pracowników • <u>praca fizyczna</u> • zatory płatnicze • <u>bycie matką samotnie wychowującą dzieci</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • wysokie składki ZUS • warunki lokalizacyjne • <u>niewystarczające środki finansowe</u> • <u>stereotypy</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • nieuczciwi klienci • zatory płatnicze • nieuczciwa konkurencja • niekorzystna polityka

Uwaga: Pokreślenia w tabeli oznaczają, że 15 na 16 ankietowanych kobiet, udzielając odpowiedzi, wymieniło bariery związane z płcią.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza danych tabeli 26.2 wskazuje, iż nie istnieją duże różnice w postrzeganiu funkcjonujących barier w zależności o fazy cyklu życia firmy. Warto jednak podkreślić, że bariery związane z wysokimi kosztami (zwłaszcza składki ZUS) były wymienione przede wszystkim przez te badane, których firmy znajdowały się w fazie rozwoju (obawa przed utrzymaniem się na rynku po przejściu na pełne składki) oraz w fazie zamknięcia (likwidacja firmy po dwóch latach – niemożność płacenia wysokich składek).

Badane kobiety za podstawowe bariery uznały bariery zewnętrzne, ale wiele z nich podkreślało także znaczenie barier wewnętrznych, takich jak brak pewności siebie i wiary we własne możliwości, chęć powiększenia rodziny lub posiadanie dzieci, obawa przed niepowodzeniem, zły stan zdrowia. Piętnaście na szesnaście ankietowanych kobiet, udzielając swobodnych odpowiedzi, wymieniło bariery związane z płcią, które w tabeli 26.2 podkreślono. Bariery te najczęściej dotyczyły obaw i postaw kobiet, zwiększonych trudności z finansowaniem oraz borykaniem się z zakorzenionymi w społeczeństwie stereotypami. Wielokrotnie badane podkreślały, że trudną do pokonania barierę stanowi wychowywanie dzieci, pogodzenie ról i znalezienie czasu na wykonanie wszystkich obowiązków, które w tabeli 26.2 przedstawiono jako macierzyństwo.

Zakończenie

Przy prowadzeniu własnej firmy jest ważne, aby znać bariery, które mogą ograniczać jej rozwój. Wyniki przeprowadzonych badań wykazały, że istnieją trzy grupy barier rozwoju małych firm prowadzonych w Polsce przez kobiety: są to bariery zewnętrzne, wewnętrzne oraz specyficzne dla kobiet.

Do głównych barier zewnętrznych wymienionych przez wszystkie badane kobiety zaliczono brak środków finansowych na rozwój, niekorzystne przepisy prawa, niekorzystną politykę, wysokie koszty prowadzenia działalności gospodarczej oraz zatory płatnicze. Biorąc pod uwagę trzy najistotniejsze bariery zewnętrzne, można stwierdzić, że rozwój firm jest przede wszystkim hamowany przez czynniki finansowe. Do pozostałych barier rozwoju wymienionych przez badane kobiety, interpretowanych również jako wady małych firm, należą nieuczciwi konkurenci i kontrahenci, duża odpowiedzialność i stres, niepewność jutra oraz stałe poczucie braku czasu.

Jako główne bariery wewnętrzne badane kobiety wymieniły bariery związane z brakiem pewności siebie i wiary we własne możliwości.

Jednocześnie warto podkreślić, że wg 44% respondentek funkcjonują specyficzne bariery dla kobiet, takie jak macierzyństwo, protekcyjnalne traktowanie kobiet, większe trudności ze zdobyciem uznania i szacunku, występowanie stereotypów czy dualizm ról. Według subiektywnej opinii 80% respondentek w społeczeństwie są zakorzenione uprzedzenia związane z wiedzą, kompetencjami i kwalifikacjami kobiet. Stereotyp ten można więc także zaliczyć do barier rozwoju małych firm prowadzonych przez kobiety. Warto również dodać, że 65% badanych kobiet miało dzieci i łączyło karierę zawodową z obowiązkami domowymi.

Bibliografia

- Audretsch D.B., *Entrepreneurship. A Survey of the Literature*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2003.
- Balcerzak-Paradowska B., Bednarski M., Głogosz D., Kusztelak P., Ruzik-Sierdzińska A., Mirosław J., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Batra G.S., *Development of Entrepreneurship*, Deep & Deep, New Delhi 2002.
- Carter S., Rosa P., *The Financing of Male- and Female-Owned Businesses*, „Entrepreneurship and Regional Development” 1998, no. 10(3).
- Crompton R., *Women's Employment and State Policies*, „Innovation: The European Journal of Social Sciences” 1998, no. 11(2).
- Czaja I., *Czynniki rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 1997, nr 473.
- Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2010.
- Eurobarometer 196, Observatory of European SMEs. Analytical Report*, The Gallup Organization, 2007, http://europa.eu/public_opinion/_/flash/fl196_en.pdf, 10.03.2014.
- Kosicka B., *Kobieta przedsiębiorcza*, „Monitor Unii Europejskiej” 2007, nr 11(41).

- Lisowska E., *Bariery przedsiębiorczości kobiet*, w: *Przedsiębiorczość kobiet – wyzwanie XXI wieku*, red. B. Kozuch, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2001.
- Lisowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2001.
- Nasalski Z., *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w regionach słabo rozwiniętych gospodarczo (na przykładzie Warmii i Mazur)*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2005, nr 4.
- Praag van C.M., Cramer J., *The Roots of Entrepreneurship and Labour Demand: Individual Ability and Low Risk Aversion*, „Economica” 2001, vol. 68, no. 269.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000–2001*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2002.
- Rollnik-Sadowska E., *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa 2010.
- Wieloaspektowa diagnoza sytuacji kobiet na rynku pracy, SPO RZL 1.6.b. Raport końcowy*, red. J. Auleytner, Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej, Warszawa, kwiecień 2007, http://www.ptps.org.pl/data/pdf/raport_podsumowanie.pdf, 10.03.2014.
- Zaleska M., Owczarz K., *Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2005, nr 61.

Rozdział 27

Granice zaufania do kierownictwa firmy – wyniki badań empirycznych

Wstęp

W wielu opracowaniach podkreśla się związek między zaufaniem do kadry kierowniczej a efektywnością działań przedsiębiorstwa¹. Związek ten jest analizowany począwszy od zarządzania finansami, poprzez marketing, produkcję, logistykę, na zasobach ludzkich kończąc². Także praktycy podkreślają wagę zaufania dla realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa, uzyskania trwałej w czasie przewagi konkurencyjnej oraz zdolności do przeprowadzania zmian. Podkreśla się przy tym znaczenie relacji między kierownictwem firmy a pracownikami, widząc w niej klucz do efektywności działań przedsiębiorstwa³.

Zarówno relacje między ludźmi, jak i między instytucjami podlegają ciągłym zmianom, dlatego istnieje potrzeba permanentnej analizy sygnalizowanego związku przyczynowo-skutkowego. Stąd też zainteresowanie autora niniejszego rozdziału problematyką zaufania, która na trwałe znalazła swoje miejsce w literaturze z zakresu zarządzania. Kluczowe pytanie badawcze brzmi: „Jakie są granice zaufania do kadry kierowniczej przedsiębiorstw?” (innymi słowy, co sprzyja zaufaniu, a co stanowi jego barierę). Wyróżniono dwa obszary analizy. Pierwszy skupia się na granicach związanych z cechami danego przedsiębiorstwa (wielkość, źródło pochodzenia kapitału – Skarb Państwa, polski, zagraniczny) oraz cechami respondentów (płeć, zajmowane stanowisko, staż pracy). Drugi obszar koncentruje się na ograniczeniach związanych z wymiarami kultury organizacyjnej (uniwersalizm, kolektywizm, mały dystans władzy) oraz typem organizacji gospodarczej (mechanistyczny, adaptacyjny, inwencyjny). W obu przypadkach przedmiotem zainteresowania jest siła

¹ S. Winch, *Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2009, nr 92, s. 83–99.

² A. Jaki, *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 3–7.

³ Zob. *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa 2014; M. Bugdol, *Wartości organizacyjne*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006.

związku – wyrażona miernikami statystycznymi – między wyróżnionymi zmiennymi a zaufaniem.

Celem rozdziału jest weryfikacja trzech hipotez badawczych:

- H1: w średniej wielkości przedsiębiorstwach o przewadze kapitału polskiego występuje większy stopień zaufania pracowników do kadry kierowniczej w porównaniu z firmami o innych źródłach pochodzenia kapitału; zaufaniu sprzyja dłuższy staż pracy, a płęć nie jest istotna statystycznie,
- H2: największy stopień zaufania do kadry kierowniczej występuje w przedsiębiorstwach o dominacji małego dystansu władzy i indywidualizmu,
- H3: im bardziej przedsiębiorstwo cechuje zdolność do zmiany swej wewnętrznej struktury zgodnej ze zmianami otoczenia, tym większy stopień zaufania do kadry kierowniczej (innymi słowy, w przedsiębiorstwach inwencyjnych występuje największe zaufanie do kierownictwa).

Podstawą weryfikacji hipotez są wyniki badań ankietowych zrealizowanych w okresie wrzesień 2008 r.–czerwiec 2010 r. wśród słuchaczy studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Dokonano celowego doboru próby (dobór celowy – typowy). Metoda ta zakłada subiektywny sposób ustalenia składu grupy objętej badaniem. Jest to wybór tendencyjny, albowiem w próbie umieszcza się osoby mające pewne właściwości interesujące badaczy. W analizowanym przypadku jest to wiedza dotycząca czynników determinujących zaufanie między kadrami kierowniczą a pracownikami w przedsiębiorstwie. Przy doborze celowym nieuprawnione jest przenoszenie danych statystycznych na całą populację, można natomiast mówić o prawdopodobnych tendencjach występujących w danej zbiorowości.

W prezentowanych badaniach podstawą wnioskowania są opinie studentów studiów podyplomowych. Osoby te w 100% mają wyższe wykształcenie, 63% nie ukończyło 31 roku życia, 30% mieści się w przedziale wieku 31–40 lat. Większość respondentów (55%) to osoby, których staż w pracy w danej firmie nie przekroczył 4 lat, a 18% miało staż krótszy niż rok. Pozostałe osoby (27%) pracowały dłużej niż 4 lata w danej firmie. Wśród wszystkich respondentów znajdowało się 6% przedstawicieli zarządu, 20% dyrektorów, 42% osób reprezentujących średni szczebel kierowania i 32% – szczebel wykonawczy. W grupie dominują firmy zatrudniające powyżej 250 pracowników (50%), 24% stanowią firmy średnie, zatrudniające 50–250 osób, 20% to firmy małe, zatrudniające 9–49 pracowników, oraz 6% to firmy bardzo małe, zatrudniające do 9 osób. Kwestionariusz ankiety wypełniło 305 osób reprezentujących różne przedsiębiorstwa. Wydaje się, że wskazane cechy osób wchodzących w skład próby czynią zasadnym przyjęcie założenia, iż dysponują one wiedzą związaną z poruszaną problematyką badawczą.

27.1. Funkcje zaufania w przedsiębiorstwie

W literaturze z zakresu zarządzania zaufanie jest analizowane w trzech perspektywach: wewnątrz przedsiębiorstwa (relacje interpersonalne), pomiędzy organizacjami gospodarczymi (relacje instytucjonalne) oraz między firmą a jej klientami (relacje mieszane). W niniejszym rozdziale skoncentrowano się na pierwszej z wymienionych perspektyw. E. Whitener, S. Brodt, M. Korsgaard oraz J. Werner wykazali, że w relacjach interpersonalnych dominuje oczekiwanie pozytywnych zachowań drugiej strony oraz zależność od działań podmiotu obdarzanego zaufaniem⁴. R. Lewicki i G. Wiethoff przyjmują, że zaufanie, to: „[...] wiara w słowa, działania i decyzje innej jednostki oraz gotowość do działania na ich podstawie”⁵. W tym ujęciu istotną kategorią jest „wiara” przesądzająca o dalszych działaniach ludzi. Jej istotą jest poczucie więzi emocjonalnej z innymi, wynikające z faktu tworzenia społeczności działającej na podstawie ustalonego systemu norm i wartości. M. Pillutla definiuje zaufanie jako stan psychiczny związany z oczekiwaniem co do zachowania drugiej strony⁶. P. Sztompka analizuje kategorię zaufania z punktu widzenia teorii podejmowania decyzji i dla tego autora „zaufanie jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi”⁷. Innymi słowy, jest to strategia radzenia sobie z niepewnością.

Wspólne dla cytowanych definicji jest traktowanie zaufania jako postawy wobec innych, opartej na wierze wynikającej nie tyle z cech osobowości, ile z doświadczeń pozwalających na przewidywanie zachowań innych. To ujęcie jest obowiązujące w niniejszym rozdziale.

Wielu autorów – niezależnie od przyjętych perspektyw badawczych – wskazuje pozytywne funkcje zaufania w przedsiębiorstwie. I tak, J. Coleman twierdzi, że zaufanie stanowi podstawę kapitału społecznego mającego ogromny wpływ na efektywność przedsiębiorstwa⁸. Wskazuje się, iż staje się ono ważnym czynnikiem generowania zysków organizacji gospodarczych, ograniczając m.in. koszty związane z procesami kontroli. Tworzone są koncepcje „zarządzania przez zaufanie” odwołujące się do trzech wartości: współdziałania, wspólnej oceny wyników, swobodnego dostępu do informacji. Opierają się one na kontrakcie między przełożonymi a podwładnymi: „[...]

⁴ Zob. M. Ławrynowicz, *Zaufanie w polskich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 5, s. 59–73.

⁵ R. Lewicki, G. Wiethoff, *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, w: *Rozwiązywanie konfliktów*, red. M. Deutsch, P. Coleman, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2005, s. 87.

⁶ *Blackwell Encyclopedic Dictionary*, t. XI: *Organization Behavior*, ed. N. Nicholson, P.G. Audia, M.M. Pillutla, Blackwell Publishing, Malden, MA 2005.

⁷ P. Sztompka, *Zaufanie*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 69–70.

⁸ J. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, vol. 94, s. 95–120.

obdarzamy siebie wzajemnym zaufaniem i razem dążymy do poprawy efektywności podejmowanych działań”⁹.

Zarządzający przedsiębiorstwem dokonują wyboru – upraszczając sprawę – pomiędzy dwiema strategiami zarządzania ludźmi. Pierwsza jest oparta na totalnej kontroli, ścisłym nadzorze, minimalnej odpowiedzialności pracowników, co jest związane z rozbudowaną hierarchią organizacyjną. Druga zakłada współodpowiedzialność za podejmowane decyzje, swobodę w kreowaniu celów, minimalny stopień nadzoru i kontroli. Wybór strategii nie musi być związany z cechami psychospołecznymi właścicieli, ale powinien być pochodną przedmiotu działań firmy. Jednym z wniosków badań zrealizowanych na Śląsku było stwierdzenie funkcjonowania różnych kultur organizacyjnych w ramach jednego przedsiębiorstwa¹⁰. Zauważono, że im większy stopień bezpośredniego zagrożenia życia, tym większy nadzór i kontrola oraz mniejsze zaufanie do działań innych. Przykład ten wskazuje, że „zarządzanie przez zaufanie” nie zawsze jest możliwe i uzależnione od woli zarządzających – wpływ ma też charakter wykonywanej pracy. Tym niemniej, wiele badań potwierdza istnienie pozytywnego związku między zaufaniem a sukcesem rynkowym firmy¹¹.

Badania S. Hertinga potwierdzają statystyczny związek między zaufaniem a innowacjami administracyjnymi związanymi ze strukturą organizacyjną, rozwiązywaniem problemów oraz komunikacją zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z jego kontrahentami¹². Jest ono szczególnie ważne w organizacjach sieciowych, gdzie poziom kontroli jest znacznie mniejszy niż w tradycyjnie zhierarchizowanych przedsiębiorstwach. Przyjmuje się dalej, że zaufanie między pracownikami pozytywnie wpływa na wyniki współpracy, zwiększa elastyczność zachowań, zaangażowanie w pracę, satysfakcję z wykonywanych zadań¹³. Istnieje więc bardzo wiele przyczyn, dla których jest ono stałym przedmiotem analiz nauk o zarządzaniu przedsiębiorstwem.

27.2. Cechy przedsiębiorstwa i pracowników jako granice zaufania do kadry kierowniczej

Kluczowe dla analizy statystycznej pytaniem w ankiecie było następujące: „W jakim stopniu obdarza Pan/Pani zaufaniem kierownictwo firmy?”. Pomiaru dokonano na 5-punktowej skali Likerta i otrzymano następujący rozkład odpowiedzi:

⁹ M. Bugdol, *Wartości...*, op.cit., s. 32–33.

¹⁰ *International Knowledge and Innovation Networks for European Integration, Cohesion and Enlargement*, EU FP6 No CIT2-CT-2004-506242, Instytut Badań Systemowych, PAN, Warszawa 206.

¹¹ M. Bugdol, *Wartości...*, op.cit.

¹² Zob. A. Sankowska, *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 11.

¹³ Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009; M. Bugdol, *Wartości...*, op.cit.

46% określiło je jako „bardzo duże” i „duże”, 36% jako „średnie” i 18% jako „małe” i „bardzo małe”.

Zgodnie z hipotezą H1, w średniej wielkości przedsiębiorstwach o przewadze kapitału polskiego występuje większy stopień zaufania pracowników do kadry kierowniczej, czemu sprzyja dłuższy staż pracy, a płeć nie odgrywa większej roli. U podstaw tak sformułowanej hipotezy legło przekonanie, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym sprawniejsza komunikacja między pracownikami oraz łatwiejszy kontakt z kierownictwem firmy, a w konsekwencji – większe do niego zaufanie. Wydaje się także, że firmy o dominującej przewadze kapitału polskiego znacznie częściej przenoszą na swój grunt kulturę związaną z rodzimym społeczeństwem i dlatego też są one bardziej naturalnym środowiskiem działania zatrudnionych tam osób. Jak wykazano w rozważaniach nad funkcjami zaufania, ważną rolę w jego budowaniu odgrywa wspólnota doświadczeń, a jest ona tym większa, im dłuższy staż pracy zatrudnionych. Nie widać natomiast powodów, dla których płeć miałaby, w tym przypadku, różnicować respondentów.

Wyniki badań potwierdzają tę część hipotezy H1, która stwierdza brak zależności między stopniem zaufania do kierownictwa firmy a płcią. Bardzo dużym i dużym zaufaniem obdarza kierownictwo firmy 49% mężczyzn i 44% kobiet. Nie jest to różnica znacząca, a siła związku między tymi zmiennymi mierzona wielkością wskaźnika V Kramera¹⁴ jest bardzo mała (0,083). Rysuje się natomiast pozytywna tendencja między stopniem zaufania a stażem pracy – darzy zaufaniem kierownictwo firmy 33% osób pracujących mniej niż rok i 53% pracujących dłużej niż 8 lat. Mniej jednoznaczne są rozkłady procentowe dotyczące pozostałych zmiennych, tj. wielkości firmy (tabela 27.1) i dominującego źródła pochodzenia kapitału (tabela 27.2).

Tabela 27.1. Stopień zaufania do kierownictwa firmy w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Stopień zaufania do kierownictwa firmy	Wielkość przedsiębiorstwa		
	do 50 zatrudnionych	50–250 zatrudnionych	powyżej 250 zatrudnionych
Bardzo duży i duży	57,0	53,0	39,0
Średni	30,0	29,0	42,0
Bardzo mały i mały	13,0	18,0	19,0
Razem	100,0 ($N = 72$)	100,0 ($N = 73$)	100,0 ($N = 153$)

Uwaga: N – wartość bezwzględna, współczynnik V Kramera = 0,123.

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁴ Współczynnik V Kramera służy do pomiaru siły dwóch zmiennych – nominalnych i porządkowych. Przyjmuje wartości w przedziale [0; 1] (M. Rószkiewicz, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 134–143).

Tabela 27.2. Stopień zaufania do kierownictwa firmy w zależności od źródła dominującego kapitału (w %)

Stopień zaufania do kierownictwa firmy	Dominujący kapitał		
	Skarb Państwa	kapitał polski	kapitał zagraniczny
Bardzo duży i duży	41,0	55,0	44,0
Średni	39,0	34,0	36,0
Bardzo mały i mały	20,0	11,0	20,0
Razem	100,0 (N = 44)	100,0 (N = 97)	100,0 (N = 147)

Uwaga: N – wartość bezwzględna, współczynnik V Kramera = 0,148.

Źródło: Jak tabeli 27.1.

Wyniki w tabeli 27.1 pokazują zasadność twierdzenia o wzroście zaufania w mniejszych firmach, ale siła związku między zmiennymi mierzona wielkością współczynnika V Kramera jest bardzo mała. Zastanawiające są rozkłady procentowe w tabeli 27.3, ponieważ wskazują na podobieństwo stopnia zaufania do kadry kierowniczej w dwóch, jak się wydaje, skrajnych rodzajach własności – w przedsiębiorstwach Skarbu Państwa oraz z dominującym kapitałem zagranicznym. Niewykluczone, że przyczyną tego stanu rzeczy jest wielkość firmy. Innymi słowy, może to być zmienna pośrednicząca i wprowadzenie jej do analizy może pokazać interesujące nas zależności.

Tabela 27.3. Stopień zaufania do kierownictwa firmy w zależności od źródła dominującego kapitału i wielkości przedsiębiorstwa (w %)

Stopień zaufania do kierownictwa firmy	Dominujący kapitał					
	Skarb Państwa		kapitał polski		kapitał zagraniczny	
	małe	duże	małe	duże	małe	duże
Bardzo duży i duży	69,0	26,0	61,0	42,0	47,0	42,0
Średni	13,0	56,0	30,0	42,0	33,0	38,0
Bardzo mały i mały	18,0	18,0	9,0	16,0	21,0	20,0
Razem	100,0 (N = 16)	100,0 (N = 28)	100,0 (N = 64)	100,0 (N = 33)	100,0 (N = 59)	100,0 (N = 88)

Uwaga: Dla przejrzystości przedsiębiorstwa podzielono na małe (zatrudniające do 250 pracowników) i duże (zatrudniające powyżej 250 osób).

Źródło: Jak tabeli 27.1.

Rozkłady procentowe tabeli 27.3 pokazują, iż poziom zaufania do kierownictwa firmy jest niemalże identyczny w małych przedsiębiorstwach Skarbu Państwa i tych, w których dominuje kapitał polski (odpowiednio 69% i 61%). W przypadku dużych firm zacierają się różnice między przedsiębiorstwami o przewadze kapitału

zagranicznego i polskiego (odpowiednio 42% i 42%). Nie obserwuje się stałej tendencji, co sprawia, iż hipoteza H1 – w tej warstwie analizy – nie została pozytywnie zweryfikowana. Niewykluczone, że pomocna w wyjaśnieniu tego stanu rzeczy będzie weryfikacja hipotez H2 i H3.

27.3. Kultura organizacyjna jako granica zaufania do kadry kierowniczej

Kultura organizacyjna jest pojęciem wieloznacznym i w związku z tym trudnym do operacjonalizacji. Można wyróżnić wiele koncepcji, w których inaczej definiuje się to pojęcie; dodatkowo, w ramach danej perspektywy badawczej istnieje zazwyczaj kilkanaście jej ujęć¹⁵. W prezentowanych badaniach przyjęto funkcjonalistyczno-strukturalną perspektywę analizy, dla której reprezentatywną jest definicja H. Schenpleina, głosząca, że kultura organizacyjna to wartości, normy i przekonania akceptowane w organizacji i stanowiące system wzajemnie na siebie oddziałujących czynników¹⁶.

We wcześniejszych opracowaniach autora niniejszego rozdziału wskazano na podobieństwa między kulturą organizacyjną spółek Skarbu Państwa a firmami z dominującym kapitałem polskim i zagranicznym. Były one związane z takimi wymiarami, jak uniwersalizm, mały dystans władzy, kolektywizm¹⁷. Podobne tendencje zauważono w omawianych badaniach¹⁸, co w kontekście hipotezy H1 oznacza, iż kultura organizacyjna wpływa na brak zróżnicowania stopniu zaufania do kadry kierowniczej ze względu na źródło dominującego kapitału. Innymi słowy, to ona stanowi czynnik decydujący o tym, czy owo zaufanie występuje lub nie, a źródło pochodzenia kapitału nie jest istotne statystycznie.

W literaturze przedmiotu wymienia się wiele wymiarów kultury oraz bada się ich związek z różnymi zjawiskami w sferze zarządzania organizacjami¹⁹. Na potrzeby prezentowanej analizy skoncentrowano się na dwóch – małym dystansie władzy i indywidualizmie.

¹⁵ Zob. Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 9–25.

¹⁶ Ibidem, s. 13.

¹⁷ S. Winch, *Kulturowe determinanty sukcesu firmy w dobie kryzysu – badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009 (badania własne 04/E/0060/09).

¹⁸ Wielkość współczynnika korelacji Pearsona między zaufaniem do kadry kierowniczej a zmiennymi: mały dystans władzy i uniwersalizm wynosiła odpowiednio 0,380 i 0,275. Współczynnik korelacji Pearsona przyjmuje wartości od (-)1 do (+)1, przy czym jego znak informuje o kierunku zależności, a wartość liczbowa – o jego sile (A. Aczel, *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 479–484).

¹⁹ Zob. G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 86–125.

Mały dystans władzy odzwierciedla dominujące w danej kulturze podejście do nierówności. W kulturach traktujących nierówność jako rzecz naturalną, dystans władzy jest duży i jednocześnie występuje zgoda na hierarchiczną strukturę organizacyjną. W przedsiębiorstwach o małym dystansie władzy panuje przekonanie o prawie do wpływania na proces podejmowania i realizacji decyzji. Rzecz jasna, prawo to podlega ograniczeniom wynikającym z zajmowanego miejsca w hierarchii. Wyznacza ono pełnioną rolę w firmie, nie określa zaś statusu, z którym są związane konkretne przywileje²⁰.

Indywidualizm podkreśla odrębność jednostki oraz traktuje ją jako podmiot kierujący się realizacją własnego dobra. W kontekście przedsiębiorstwa ma ona realizować także jego cele. Wszelkiego rodzaju profity zależą od indywidualnych osiągnięć, a relacje przełożony–podwładny mają charakter transakcji handlowej: „daję Ci swoje umiejętności w zamian za dobre zarobki”. Realizacji owej transakcji sprzyjają stałe kontakty, jasno określone cele do realizacji oraz klarowne kryteria oceny²¹.

Hipoteza H2 głosiła, że największy stopień zaufania do kadry kierowniczej występuje w przedsiębiorstwach o dominacji małego dystansu władzy oraz indywidualizmu.

Siła związku, mierzona wielkością współczynnika korelacji Pearsona, między zmiennymi wyróżnionymi w hipotezie H2 wynosi odpowiednio 0,380 i 0,364. W ankiecie dokonano pomiaru także innych wymiarów kultury: kolektywizmu, percepcji czasu, uniwersalizmu, partykularyzmu, zewnątrz i wewnątrz sterowności, akceptacji dla ryzyka i niepewności. W żadnym wypadku wielkość współczynnika korelacji nie przekroczyła wartości 0,300. Na tej podstawie można stwierdzić, iż spośród wyróżnionych wymiarów kultury to właśnie indywidualizm i mały dystans władzy są najsilniej związane z zaufaniem wobec kierownictwa firmy, co pozytywnie weryfikuje hipotezę H2.

27.4. Typ przedsiębiorstwa a granice zaufania do kierownictwa firmy

W literaturze z zakresu zarządzania występuje bardzo wiele typologii przedsiębiorstw, dla których tworzenia wykorzystuje się różnorakie kryteria, np. stopień centralizacji władzy, styl kierowania, gotowość do zmiany. Klasyczną typologię zaproponował E. Jantch, który oparł ją na klasyfikacji szczebli samoorganizacji

²⁰ Wskaźnikiem małego dystansu władzy było dokonanie oceny (na 5-stopniowej skali) stwierdzenia: „z przełożonymi zawsze można porozmawiać o problemach w pracy”.

²¹ Wskaźnikiem małego dystansu władzy było dokonanie oceny (na 5-stopniowej skali) stwierdzenia: „przełożeni pozwalają pracować indywidualnie i dostrzegają zasługi każdej osoby”.

danego przedsiębiorstwa²². Autor ten wyróżnił trzy typy organizacji gospodarczej: mechanistyczny, adaptatywny i inwencyjny.

Przedsiębiorstwo typu mechanistycznego cechuje całkowita izolacja od środowiska zewnętrznego. Innymi słowy, otoczenie nie ma żadnego wpływu na zmiany zachodzące wewnątrz organizacji. Zasadą jest, iż w tego typu firmach władza jest skoncentrowana na szczycie hierarchii organizacyjnej. Czynnikiem motywującym pracowników w tego typu strukturze jest lęk przed karą za naruszenie przepisów. Działania w organizacji są koordynowane przez procedury oraz normy określone przez zarządy firm. Komunikacja pomiędzy pracownikami odbywa się przez silnie sformalizowane kanały w pionie struktury organizacyjnej. Jedną z konsekwencji izolacji od otoczenia jest zamykanie się organizacji na innowacje z niego pochodzące²³.

W przedsiębiorstwie typu adaptatywnego istnieje pewna decentralizacja ośrodków podejmujących decyzje. W tym typie firm czynnikiem motywującym ludzi do pracy jest dążenie do kariery i osiągnięcia korzyści materialnych. Koordynacja działań wewnętrznych odbywa się zarówno poprzez odgórnie tworzone procedury, jak i na podstawie konkurencji pomiędzy pracownikami. W tego typu przedsiębiorstwach np. technologia wymusza układ współpracy oparty na poziomych kanałach komunikacji pomiędzy pracownikami, a także między firmą a otoczeniem. Jedną z konsekwencji tego stanu rzeczy jest konieczność wprowadzania zmian pod wpływem bodźców zewnętrznych – innowacji technicznych²⁴.

Przedsiębiorstwo typu inwencyjnego cechuje nieokreślona i zmienna struktura władzy. W tym typie firm o motywacji pracowników przesądza orientacja na wartości wewnętrzne, np. sukces w zakresie innowacji oraz uznanie kolegów. Koordynacja działań w firmie odbywa się na podstawie kooperacji między poszczególnymi osobami a komórkami organizacyjnymi. Funkcjonowanie tego typu przedsiębiorstwa jest całkowicie zależne od otoczenia, albowiem to ono decyduje o ewentualnym zakupie produktów danej firmy (w dwóch poprzednich typach również otoczenie jest odbiorcą, ale jego wpływ jest znacznie ograniczony)²⁵.

Różnice między wyróżnionymi typami przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 27.4.

²² Zob. A. Kamiński, *Władza a racjonalność*, PWN, Warszawa 1976, s. 39–71.

²³ Wskaźnikami w przedsiębiorstwie typu mechanistycznego były następujące stwierdzenia (ocena na 5-punktowej skali): „o awansie decydują układy, a nie kompetencje”, „szybciej można się dowiedzieć o decyzjach nieoficjalnie niż drogą służbową”, „w firmie każdy dział to państwo w państwie”.

²⁴ W przypadku przedsiębiorstwa typu adaptatywnego wskaźnikami były następujące stwierdzenia: „w rozwiązywaniu konfliktów liczą się bieżące korzyści”, „firma bierze pod uwagę to, jak zareaguje w danej chwili rynek”, „miarą sukcesu firmy jest jej zysk”.

²⁵ Dla przedsiębiorstwa typu inwencyjnego wskaźnikami były następujące stwierdzenia: „pracownicy w firmie są jak jedna wielka rodzina”, „jeżeli coś w pracy się zmienia, pracownicy z reguły wiedzą, jaki jest tego cel”, „w rozwiązywaniu konfliktów bierze się pod uwagę interesy każdej ze stron”.

Tabela 27.4. Różnice między typami przedsiębiorstwa: mechanistycznym, adaptatywnym i inwencyjnym

Kryteria	Typ przedsiębiorstwa		
	mechanistyczny	adaptatywny	inwencyjny
Władza	skoncentrowana na szczycie hierarchii	decentralizacja	struktura władzy nieokreślona i zmienna
Konflikt i jego regulacja	utajony, ukryty przetarg	jawny o podział korzyści i zasobów	wokół wartości
Motywacja	obawa przed karą za naruszenie przepisów	dążenie do kariery i korzyści materialnych	orientacja na wartości wewnętrzne i uznanie kolegów
Zdolność do zmian	ograniczona	pod wpływem bodźca z zewnątrz	wewnętrzne mechanizmy zmiany
Komunikacja	silnie sformalizowane kanały w pionie	intensywna komunikacja w pionie w poziomie	wielokierunkowa struktura komunikacyjna
Koordinacja	przez program	oparta na konkurencji wewnętrznej	oparta na kooperacji

Źródło: A. Kamiński, *Typy struktur biurowatycznych a racjonalność organizacyjna*, w: *Organizacje*, red. W. Morawski, PWN, Warszawa 1976, s. 161.

Rozkłady procentowe zaufania do kierownictwa w zależności od typu przedsiębiorstwa zostały pokazane w tabeli 27.5.

Tabela 27.5. Stopień zaufania do kierownictwa firmy w zależności od typu przedsiębiorstwa (w %)

Stopień zaufania do kierownictwa firmy	Typ przedsiębiorstwa		
	mechanistyczny	adaptatywny	inwencyjny
Bardzo duży i duży	63,0	76,0	79,0
Średni	27,0	21,0	18,0
Bardzo mały i mały	10,0	3,0	3,0
Razem	100,0 (N = 147)	100,0 (N = 71)	100,0 (N = 34)

Uwaga: N – wartość bezwzględna, współczynnik V Kramera = 0,120.

Źródło: Jak tabeli 27.1.

W rozkładach procentowych przedstawionych w tabeli 27.5 rysuje się tendencja wskazująca, że im przedsiębiorstwo jest bliższe typowi inwencyjnemu, tym wzrasta zaufanie do jego kadry kierowniczej. Siłę związku, mierzoną wielkością współczynnika korelacji Pearsona, między wskaźnikami (zmiennymi) charakteryzującymi dany typ firmy a zaufaniem ilustruje tabela 27.6.

Tabela 27.6. Siła związku między typami przedsiębiorstwa a zaufaniem do kierownictwa firmy

Cechy	Współczynnik korelacji Pearsona
Przedsiębiorstwo typu mechanistyczny	
„O awansie decydują układy a nie kompetencje”	(-)0,425
„Szybciej można się dowiedzieć o decyzjach nieoficjalnie niż drogą służbową”	(-)0,372
„W firmie każdy dział to państwo w państwie”	(-)0,383
„W rozwiązywaniu konfliktów liczą się bieżące korzyści”	(-)0,017
Przedsiębiorstwo typu adaptatywny	
„Firma bierze pod uwagę to, jak zareaguje w danej chwili rynek”	(-)0,021
„Miarą sukcesu firmy jest jej zysk”	0,007
„Pracownicy w firmie są jak jedna wielka rodzina”	0,299
Przedsiębiorstwo typu inwencyjny	
„Jeżeli coś w pracy się zmienia, pracownicy z reguły wiedzą, jaki jest tego cel”	0,425
„W rozwiązywaniu konfliktów bierze się pod uwagę interesy każdej ze stron”	0,299

Źródło: Jak tabeli 27.1.

Na podstawie danych tabeli 27.6 można stwierdzić, iż tam, gdzie o awansie pracowników decydują kryteria pozamerytoryczne, zmniejsza się stopień zaufania do kierownictwa firmy. Zwiększa się ono tam, gdzie pracownicy znają cele wprowadzanych zmian.

Zakończenie

Na podstawie wyników prezentowanych badań można stwierdzić, iż hipoteza H1, dotycząca związku między dominującym źródłem pochodzenia kapitału a zaufaniem pracowników do kadry kierowniczej, nie została zweryfikowana pozytywnie. Spośród wyróżnionych wymiarów kultury, indywidualizm i mały dystans władzy są najsilniej związane z zaufaniem wobec kierownictwa firmy, co pozytywnie weryfikuje hipotezę H2. Także hipoteza H3, mówiąca o istotnym związku między inwencyjnym typem przedsiębiorstwa a zaufaniem do jego kierownictwa, znalazła swoje potwierdzenie w wynikach badań. Okazało się, że istnieje istotna statystycznie siła związku między zaufaniem do kierownictwa a znajomością celów firmy przez pracowników. Granice zaufania wobec kadry kierowniczej zostały wytyczone przez obieg informacji w przedsiębiorstwie i jego kulturę organizacyjną.

Bibliografia

- Aczel A., *Statystyka w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Blackwell Encyclopedic Dictionary*, t. XI: *Organization Behavior*, ed. N. Nicholson, P.G. Audia, M.M. Pillutla, Blackwell Publishing, Malden, MA 2005.
- Bugdol M., *Wartości organizacyjne*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2006.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Hofstede G., Hofstede J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Jaki A., *Paradygmat efektywności w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4.
- Kamiński A., *Władza a racjonalność*, PWN, Warszawa 1976.
- Lewicki R., Wiethoff G., *Zaufanie: istota, rozwój, przywracanie*, w: *Rozwiązywanie konfliktów*, red. M. Deutsch, P. Coleman, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2005.
- Ławrynowicz M., *Zaufanie w polskich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 5.
- Rószkiewicz M., *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Sankowska A., *Zaufanie a innowacyjność przedsiębiorstwa*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Sztompka P., *Zaufanie*, Wyd. Znak, Kraków 2007.
- Winch S., *Zaufanie a sytuacja finansowa firmy w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2009, nr 92.
- Zarządzanie kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, PWE, Warszawa 2014.

Marta Juchnowicz
Łukasz Skowron

Rozdział 28

Determinanty zaangażowania pracowników w świetle badań

Wstęp

Zaangażowanie pracowników wobec pracy i organizacji jako szczególna cecha kapitału ludzkiego wywiera wpływ na kluczowe czynniki sukcesu organizacji w realizacji jej celów strategicznych, takie jak innowacyjność, produktywność, jakość czy relacje z klientami. Dowodzą tego liczne analizy¹. Potwierdzają także wyniki badania pt. *Great Place to Work*, z których wynika, że firmy z wysoce zaangażowanymi pracownikami mają trzy razy większą stopę zwrotu z inwestycji². Tymczasem, wg najnowszych badań, w Polsce w 2012 r. średnio ponad połowa pracowników pozostawała niezaangażowana, aczkolwiek poziom zaangażowania wzrósł z 45% w 2011 r. do 48%³. W tym samym czasie poziom zaangażowania w Europie wynosił średnio 57%, a w skali globalnej 60%. Wyniki te wskazują na zjawisko „luki zaangażowania”, a więc rozbieżności między rzeczywistymi postawami pracowników a potencjalnymi możliwościami wykorzystania kapitału ludzkiego, jakim dysponują organizacje w drugiej dekadzie XXI w. Dowodzą więc istnienia dużych rezerw, które można uznać za zasobowy czynnik graniczny rozwoju organizacji.

Analiza poziomu oraz przyczyn tego rodzaju czynnika granicznego w firmach funkcjonujących w polskiej praktyce gospodarczej stanowiła przedmiot badań przedstawionych w niniejszym rozdziale.

¹ Finansowe i pozafinansowe skutki zaangażowania pracowników w różnych obszarach funkcjonowania organizacji zawiera np. monografia: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 42–45.

² Zob. A. Borczyk, *Zaangażowanie kluczem do sukcesu*, w: *Angażowanie pracowników*, HRstandard.pl, czerwiec 2012, s. 55, <http://hrstandard.pl/2012/06/19/przeczytaj-raport-angazowanie-pracownikow/>, 10.03.2014.

³ *2013 Trends in Global Employee Engagement*, Aon Hewitt, <http://www.aon.com>

28.1. Poziom zaangażowania w opinii pracowników

Znaczenie zaangażowania pracowników dla kreowania wartości firmy jest szczególnie istotne w firmach świadczących usługi, dlatego badaniem objęto ten sektor działalności gospodarczej w Polsce. Zostało ono przeprowadzono wśród 1000 osób zatrudnionych na podstawie stosunku pracy⁴. Badanie zrealizowano techniką wywiadów telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI), gwarantującą zachowanie zasady anonimowości. Reprezentatywną próbę dobrano celowo wg przyjętych założeń. Połowa respondentów reprezentowała usługi wiedzochłonne, a połowa usług mniej wiedzochłonne. Założony rozkład odpowiadał przeciętnej strukturze zatrudnienia w sektorze usług. Badani byli głównie zatrudnieni w firmach małych (50%), 30% w firmach średnich oraz 20% w firmach dużych. Trzecim kryterium wyboru próby badawczej było stanowisko zajmowane przez respondenta⁵.

Podstawę teoretyczną narzędzia badawczego stanowił autorski model WIGOR, który zakłada 5 grup czynników determinujących poziom zaangażowania pracowników: organizacja pracy, możliwości rozwoju, zasady i mechanizmy wynagradzania, stosunki ze współpracownikami, relacje z bezpośrednim przełożonym⁶. Czynniki te zostały wyrażone przez konkretne stwierdzenia ujęte w kwestionariuszu wywiadu z respondentami (tabela 28.1).

Badani pracownicy bardzo pozytywnie wypowiadali się na temat poziomu swojego zaangażowania. Najwyżej ocenili skuteczność swoich działań w stosunku do klientów (97,4% badanych respondentów wypowiedziało się zdecydowanie tak” lub „raczej tak”) oraz związek swojej pracy z realizacją celów biznesowych organizacji (95,7% odpowiedzi pozytywnych). Na pytanie o chęć zmiany miejsca pracy, ponad 85% ankietowanych udzieliło odpowiedzi „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”, co prawdopodobnie jest w dużym stopniu wymuszone sytuacją na rynku pracy, a nie identyfikacją z firmą. Zaskakujący jest fakt, że najbardziej krytycznie z badanych komponentów zaangażowania pracownicy oceniają uczestnictwo w procesie rozwoju. W grupie badanych osób jedynie 67% stwierdziło udział w podnoszeniu kwalifikacji, w tym tylko 29% udzieliło odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Poza tym, badana grupa pracowników wykazała stosunkowo duży poziom rozbieżności wyrażanych opinii na temat swojego rozwoju zawodowego (prawie 60% respondentów, oceniając ten problem badawczy, udzieliło odpowiedzi „raczej tak” lub „raczej nie”).

⁴ Badania zostały sfinansowane ze środków na naukę w latach 2011–2012 jako projekt badawczy własny NN115401640 pt. *Rola satysfakcji pracowników w tworzeniu kapitału intelektualnego*.

⁵ Stanowiska wykonawcze zajmowało 58% ankietowanych, kierownicy liniowi stanowili 32%, a przedstawiciele kierownictwa firmy – 11%.

⁶ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników...*, op.cit., s. 57–61.

Tabela 28.1. Waga i rozkład odpowiedzi na temat badanych komponentów zaangażowania

Lp.	Zaangażowanie	Odpowiedzi (w %)					Waga (PLS)		
		zdecydowanie tak	raczej tak	raczej nie	zdecydowanie nie	nie wiem/ brak odpowiedzi	cała próba	wiedzo- chłonne	mniej wiedzo- chłonne
Z1	Uczęszczam na kursy i szkolenia, aby wszechstronnie podnosić swoje kwalifikacje	29,1	38,0	21,7	10,6	0,6	0,225	0,205	0,241
Z2	Rozumiem, w jaki sposób moja praca wpływa na realizację celów biznesowych firmy	50,7	45,0	3,4	0,4	0,5	0,301	0,327	0,277
Z3	Udaje mi się skutecznie rozwiązywać problemy moich klientów	36,6	60,8	0,9	0,1	1,6	0,167	0,174	0,157
Z4	Czuję w sobie duże pokłady energii	33,9	56,8	8,4	0,7	0,2	0,242	0,215	0,267
Z5	Jestem kreatywny i mam wiele pomysłów na usprawnienie swojej pracy	30,8	64,6	3,9	0,2	0,5	0,215	0,189	0,242
Z6	Chętnie podejmuję się dodatkowych zadań w pracy	35,9	55,5	7,3	0,9	0,4	0,279	0,278	0,275
Z7	Chcę zmienić miejsce pracy	4,6	9,0	42,7	42,8	0,9	0,399	0,412	0,379

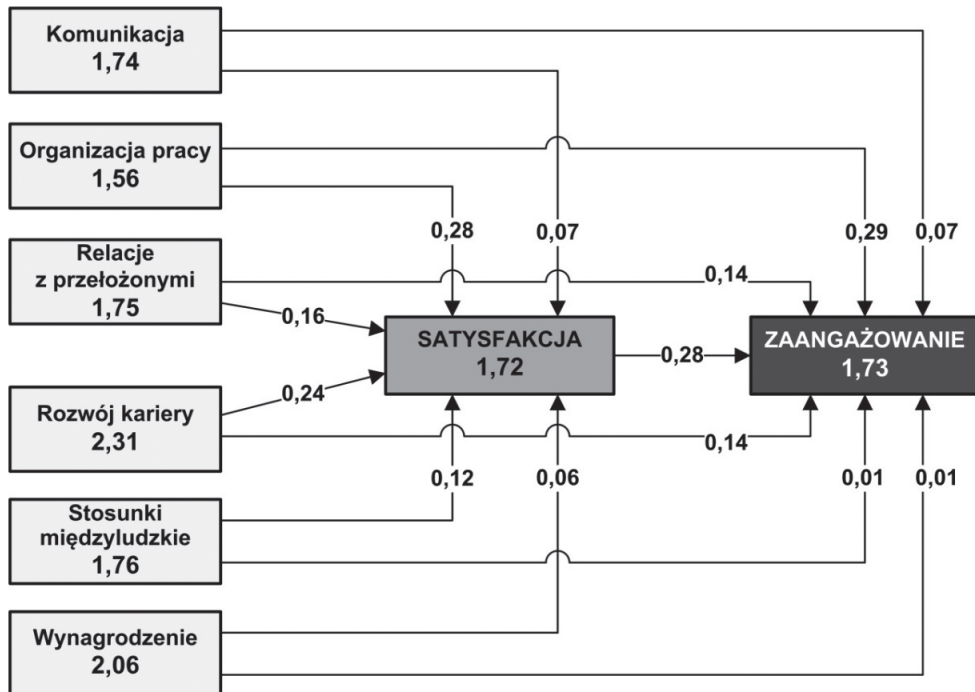
Źródło: Badania własne.

Do analizy zależności przyczynowo-skutkowych wykorzystano metodę *Partial Least Squares* (PLS), która przedstawia w sposób optymalny, ze statystycznego punktu widzenia, korelacyjne zależności między badanymi obszarami modelu.

Uzyskane wagi poszczególnych komponentów upoważniają do wniosku, że zagadnieniem o największym poziomie istotności dla całościowej oceny zaangażowania jest deklaracja chęci zmiany obecnego miejsca pracy (Z7). Zagadnieniem o najmniejszym poziomie istotności jest stosunek do rozwiązywania problemów swoich klientów (Z3). Kolejnymi w hierarchii istotności komponentami zaangażowania są odpowiednio (bez znaczenia na poziom wiedzo-
chłonności przedsiębiorstwa): rozumienie sposobu, w jaki praca ankietyowanego wpływa na realizację celów biznesowych firmy (Z2), oraz chęć podejmowania dodatkowych zadań w pracy (Z6). Pozostałe analizowane komponenty (Z1 – uczęszczanie na kursy i szkolenia; Z4 – posiadanie dużych pokładów energii oraz Z5 – bycie kreatywnym i posiadanie wielu pomysłów na usprawnienie własnej pracy) w stosunkowo mniejszym stopniu, aczkolwiek wciąż statystycznie istotnym, oddziałują na kształtowanie zaangażowania pracowników. Dziwi obserwacja, że te trzy komponenty (Z1, Z4 oraz Z5) mają większe znaczenie dla zaangażowania pracowników w firmach świadczących usługi o mniejszym poziomie wiedzo-
chłonności niż dla pracowników przedsiębiorstw o większym zapotrzebowaniu na wiedzę.

28.2. Determinanty zaangażowania w modelu relacji ścieżkowych

Model przyczynowo-skutkowy przyjęty w badaniu dobrze odzwierciedla przebieg budowy zaangażowania pracowników⁷ (rysunek 28.1).



Rysunek 28.1. Model budowania satysfakcji i zaangażowania pracowników – cała próba

Źródło: Badania własne.

W celu dokładnego sprawdzenia stopnia spójności wewnętrznej omawianego modelu wykonano szczegółową analizę miar jego dopasowania, tj. Composite Reliability, współczynnika α Cronbacha oraz redundancji. Miary dopasowania modelu nie budzą zastrzeżeń. Uzyskane dane (tabela 28.2) pozwalają przyjąć, iż skonstruowany model zapewnia rzetelny obraz mechanizmu kształtowania zaangażowania pracowników.

⁷ Wartość współczynnika R^2 dla analizowanego modelu przekracza każdorazowo poziom 0,5, przy czym najwyższą uzyskano w przypadku firm wiodących. Dla całej grupy badanych firm model wyjaśnia w 54,2% zachodzące wariacje w obszarze zaangażowania.

Tabela 28.2. Miary dopasowania modelu

Wyszczególnienie	Obszary modelu							
	komuni- kacja	organiza- cja pracy	relacje z przeło- żonymi	rozwój kariery	stosunki między- ludzkie	wynagro- dzenie	satys- fakcja z pracy	zaanga- żowanie
Composite Reliability								
Cała próba	0,79	0,76	0,84	0,89	0,81	0,83	0,80	0,74
Przedsiębiorstwa wiedzochnone	0,78	0,74	0,84	0,88	0,80	0,83	0,81	0,74
Przedsiębiorstwa mniej wiedzochnone	0,80	0,78	0,84	0,89	0,81	0,83	0,79	0,74
R^2								
Cała próba							0,46	0,52
Przedsiębiorstwa wiedzochnone							0,49	0,44
Przedsiębiorstwa mniej wiedzochnone							0,54	0,52
Współczynnik Cronbacha								
Cała próba	0,65	0,53	0,72	0,75	0,64	0,74	0,66	0,6
Przedsiębiorstwa wiedzochnone	0,63	0,48	0,71	0,73	0,63	0,74	0,68	0,61
Przedsiębiorstwa mniej wiedzochnone	0,67	0,58	0,73	0,76	0,64	0,74	0,65	0,60
Redundancja								
Cała próba							0,03	0,02
Przedsiębiorstwa wiedzochnone							0,02	0,04
Przedsiębiorstwa mniej wiedzochnone							0,04	0,01

Źródło: Jak tabeli 28.1.

Zaangażowanie pracowników wykazuje najwyższy poziom korelacji wzajemnej z obszarem „organizacja pracy”. Analiza zależności przyczynowo-skutkowych przy zastosowaniu modelu relacji ścieżkowych pokazuje, iż zaangażowanie pracowników jest także silnie statystycznie powiązane z satysfakcją pracy. Obszary te stanowią kluczowe determinanty w obrębie procesu kształtowania zaangażowania pracowników.

Oprócz tych dwóch obszarów, zaangażowanie pracowników jest dodatkowo w istotnym statystycznie stopniu kształtowane przez problemy związane z „relacjami z przełożonymi” oraz „możliwościami rozwoju kariery”. Najmniejszy wpływ na kształtowanie zaangażowania wywierają stosunki międzyludzkie oraz wynagrodzenie.

Przyjęta konstrukcja modelu ścieżkowego zakłada, że zaangażowanie pracowników jest kształtowane zarówno przez bezpośrednie oddziaływanie badanych komponentów (modułów niezależnych), jak i – pośrednio – przez budowanie zjawiska satysfakcji, które także kształtuje omawiany zestaw komponentów. W związku z tym przed ostateczną oceną poziomu istotności poszczególnych obszarów modelu dla finalnego procesu budowy zaangażowania pracowników należy wziąć pod uwagę całkowity wpływ (bezpośredni i pośredni) poszczególnych determinant na ten proces. Analiza efektu całościowego dla badanych grup respondentów została przedstawiona w tabeli 28.3.

Tabela 28.3. Efekt całościowy oddziaływania bezpośredniego i pośredniego poszczególnych czynników determinujących zaangażowanie

Czynniki	Efekt całościowy		
	cała próba	przedsiębiorstwa wiodące	przedsiębiorstwa mniej wiodące
Komunikacja	0,09	0,15	0,05
Organizacja pracy	0,37	0,33	0,39
Relacje z przełożonymi	0,18	0,17	0,20
Rozwój kariery	0,21	0,19	0,23
Stosunki międzyludzkie	0,05	0,08	0,02
Wynagrodzenie	0,02	0,02	0,02
Satysfakcja z pracy	0,28	0,27	0,30

Źródło: Jak tabeli 28.1.

Efekt całościowy potwierdza decydujące znaczenie dla poziomu zaangażowania czynników związanych z organizacją pracy oraz satysfakcją osiąganą przez pracowników.

Znaczenie czynników dla budowy zaangażowania pracowników, stwierdzone w analizie PLS, zostało dodatkowo potwierdzone przez analizę regresji liniowej. W tabeli 28.4 zostały przedstawione wagi poszczególnych współczynników funkcji zaangażowania badanej grupy pracowników (kolumna „ B ”) oraz poziom istotności badanych zmiennych (kolumna „Istotność”). Analizie regresji liniowej poddano wyniki uzyskane dla całej próby badawczej (bez rozróżniania podmiotów ze względu na ich poziom zapotrzebowania na wiedzę).

Tabela 28.4. Regresja liniowa średnich wartości modelu budowania zaangażowania badanych pracowników

Wartości średnie	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	T	Istotność
	B	błąd standardowy	β		
(Stała)	$(B_0) = 0,603$	0,041		14,630	0,000
Rozwój kariery	$(B_1) = 0,073$	0,013	0,159	5,617	0,000
Wynagrodzenie	$(B_2) = 0,004$	0,020	0,006	0,175	0,861
Relacje z przełożonymi	$(B_3) = 0,089$	0,022	0,130	4,092	0,000
Stosunki międzyludzkie	$(B_4) = 0,016$	0,019	0,023	0,825	0,409
Komunikacja	$(B_5) = 0,060$	0,025	0,082	2,389	0,017
Organizacja pracy	$(B_6) = 0,248$	0,024	0,303	10,415	0,000
Satysfakcja	$(B_7) = 0,172$	0,023	0,226	7,594	0,000

^a Istotne statystycznie przy $p < 0,05$ (zmiennie, dla których poziom istotności jest mniejszy niż 0,05).

Uwaga: R^2 modelu regresji = 0,475.

Źródło: Jak tabeli 28.1.

Funkcję zaangażowania badanych pracowników można opisać następującym równaniem liniowym:

$$Y_{(X)ZAA} = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + B_6 X_6 + B_7 X_7,$$

gdzie:

$Y_{(X)ZAA}$ – poziom zaangażowania,

$B_0, B_1, B_2, B_3, B_4, B_5, B_6, B_7$ – wartości współczynników poszczególnych obszarów (w tabeli 28.5 opisane jako współczynniki niestandardyzowane),

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7$ – wartości poszczególnych obszarów badanego modelu.

Przed ostateczną interpretacją wyników należy wziąć pod uwagę poziom istotności poszczególnych zmiennych (tabela 28.4). Po uwzględnieniu jedynie zmiennych istotnych statystycznie, funkcja zaangażowania pracowników wyznaczona metodą regresji liniowej przyjmuje postać:

$$Y_{(X)ZAA} = B_0 + B_1 X_1 + B_3 X_3 + B_5 X_5 + B_6 X_6 + B_7 X_7,$$

czyli:

$$Y_{(X)} = 0,603 + 0,073 X_1 + 0,089 X_3 + 0,060 X_5 + 0,248 X_6 + 0,172 X_7,$$

gdzie:

X_1 – obszar „rozwój kariery”,

X_3 – obszar „relacje z przełożonymi”,

X_5 – obszar „komunikacja”,

X_6 – obszar „organizacja pracy”,

X_7 – obszar „satysfakcja z pracy”.

Analiza regresji liniowej (dla poziomu zaufania w wysokości 95%) potwierdziła wyniki analizy zależności ścieżkowych (wykonanych metodą PLS), wskazując determinanty procesu kształtowania zaangażowania pracowników badanych podmiotów: „rozwój kariery”, „relacje z przełożonymi”, „organizacja pracy”, „satysfakcja z pracy” oraz w mniejszym stopniu, choć wciąż istotnym ze statystycznego punktu widzenia, modułu „komunikacja”. Oczywiście, wyznaczone czynniki nie są równie istotne dla omawianego zagadnienia. Prezentowane w tabeli 28.4 dane pozwalają na podstawie analizy regresji liniowej potwierdzić dwa główne determinanty procesu budowy zaangażowania pracowników w firmach sektora usług w Polsce, do których należą obszary „organizacja pracy” oraz „satysfakcja z pracy”. Szczególnym zaskoczeniem jest brak znaczenia wynagrodzeń, które tradycyjnie, w opinii polskich ekspertów i menedżerów, stanowią czynnik kluczowy. Badanie podważyło także stereotypy na temat znaczenia w polskich firmach stosunków międzyludzkich dla zaangażowania pracowników.

Wnioski te różnią się istotnie od wyników metaanalizy czynników kształtujących zaangażowanie pracowników na całym świecie. Kluczową determinantą w skali świata i Europy są możliwości rozwoju zawodowego⁸. Pozycję drugą i trzecią zajmują odpowiednio reputacja organizacji oraz wynagrodzenia. W porównaniu do 2011 r. znaczenie reputacji zmniejszyło się, a znaczenie wynagrodzeń wzrosło. Wynagrodzenia awansowały w rankingu determinant zaangażowania w skali świata z pozycji szóstej w 2011 r. na miejsce trzecie w 2012 r. Kwestie związane z organizacją pracy plasują się w Europie na dalszych pozycjach (czwarta i piąta), a w skali świata ich znaczenie nie jest zauważane.

28.3. Zróznicowanie czynników determinujących zaangażowanie pracowników w zależności od poziomu wiedzochłonności przedsiębiorstwa

Z przebiegu procesu budowania zaangażowania pracowników przedstawionego za pomocą modelowania ścieżkowego można zauważyć istotne różnice w wartościowaniu poszczególnych czynników badanego modelu, występujące między przedsiębiorstwami o dużym oraz małym poziomie wiedzochłonności (zob. tabela 28.3).

Wraz ze wzrostem poziomu wiedzochłonności prowadzonej działalności zmniejsza się siła oddziaływania organizacji pracy i satysfakcji pracowników. Ulega również zmianie kolejność badanych obszarów w hierarchii istotności. Na poziom zaangażowania pracowników w firmach wiedzy zdecydowanie w większym stopniu wpływa sprawność i klarowność komunikacji, niż ma to miejsce w przypadku analizy całej próby badawczej oraz firm o mniejszym zapotrzebowaniu na wiedzę. Jednocześnie w firmach bardziej wiedzochłonnych zauważalne jest malejące znaczenie jako determinanty zaangażowania obszaru „relacje z przełożonymi”.

W przedsiębiorstwach mniej wiedzochłonnych obszary będące głównymi determinantami omawianego zjawiska, czyli odpowiednio „organizacja pracy” (0,39) oraz „satysfakcja pracowników” (0,30), zwiększają swoją bezpośrednią siłę oddziaływania w stosunku do modelu wyznaczonego dla całej próby badawczej, a także w stosunku do firm wiedzy. Maleje istotność zagadnień związanych z procesem komunikacji wewnątrz firmy oraz stosunków międzyludzkich. Natomiast w sposób zauważalny statystycznie zwiększa się istotność obszaru „relacja z przełożonymi” dla procesu kształtowania zaangażowania badanych pracowników. Znaczenie kwestii dotyczących „rozwoju kariery” jest wyższe niż w organizacjach świadczących usługi wiedzochłonne. W obu omawianych grupach przedsiębiorstw badani pracownicy wykazali, iż zagadnienia związane z problematyką „wynagrodzenia” wpływają jedynie

⁸ 2013 *Trends in Global Employee Engagement*, op.cit.

w sposób marginalny na ich finalny poziom zaangażowania. Czynniki te osiągnęły najmniejszą siłę relacji ścieżkowych oraz najniższy efekt końcowy ze wszystkich czynników analizowanych w modelu.

Zakończenie

Istnienie zjawiska luki zaangażowania, stanowiącej jeden z zasobowych czynników granicznych rozwoju organizacji, przyczynia się do wzrostu zainteresowania wiedzą o poziomie i determinantach zaangażowania pracowników. Badanie przeprowadzono na reprezentatywnej próbie pracujących w firmach sektora usług w Polsce. Do analizy zastosowano modele relacji ścieżkowych oraz analizę regresji liniowej. Wnioski wskazują, że kluczowymi determinantami są kwestie związane z organizacją pracy oraz poziomem satysfakcji osiąganym przez pracowników. Równocześnie badanie podważyło tradycyjnie wyrażane poglądy na temat decydującego wpływu na zaangażowanie wynagrodzeń i relacji międzyludzkich. W opinii respondentów nie mają one żadnego znaczenia. Istotnym wnioskiem z prezentowanego badania wydaje się także obserwacja, że pomimo postępującej globalizacji ZKL, kapitał ludzki wykazuje wiele lokalnych odmienności. Świadczą o tym istotne różnice w ocenie poziomu zaangażowania pracowników oraz wpływu czynników determinujących.

Bibliografia

- Borczyk A., *Zaangażowanie kluczem do sukcesu*, w: *Angażowanie pracowników*, HRstandard.pl, czerwiec 2012, s. 55, <http://hrstandard.pl/2012/06/19/przeczytaj-raport-angazowanie-pracownikow/>, 10.03.2014.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- 2013 *Trends in Global Employee Engagement*, Aon Hewitt, <http://www.aon.com>

Maria Wanda Kopertyńska
Krystyna Kmiotek

Rozdział 29

Granice zmian systemów motywowania określone oczekiwaniami pracowników pokolenia Y¹

Wstęp

Problematyka motywowania wciąż przyciąga uwagę zarówno teoretyków, jak i praktyków poszukujących zgodnych z „duchem czasu” sposobów motywowania, które będą skutkować wzrostem zaangażowania pracowników. Zaangażowanie oznacza identyfikację pracownika z celami i wartościami organizacyjnymi, pragnieniem przynależności do organizacji oraz gotowości do działania, nadające wysoką rangę interesom organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki. Dlatego przy tworzeniu systemu motywowania w organizacji, oprócz potrzeby uwzględnienia uwarunkowań zewnętrznych, istotną rolę odgrywają także uwarunkowania wewnętrzne, wśród których szczególna rola przypada oczekiwaniom pracowników. Oczekiwania pracowników mogą być różne i zależą od płci, wykształcenia, doświadczenia zawodowego, pozycji zawodowej i kultury, w której się przebywa lub przebywało, oraz związanych z tym systemem wartości. Czynnikiem wpływającym na to, że pracownicy mają podobne wartości, podejście do pracy czy przełożonego, jest także wiek i związana z tym przynależność pokoleniowa.

W niniejszym rozdziale, na podstawie literatury przedmiotu opisującej doświadczenia innych krajów oraz badań własnych, dokonano identyfikacji oczekiwań pracowników pokolenia Y. Autorki, wskazując na oczekiwania deklarowane przez badanych pracowników pokolenia Y, starały się ustalić zmiany systemów motywowania, a także zidentyfikować te aspekty motywowania, których spełnienie jest dla młodych pracowników warunkiem pozostania w organizacji.

¹ Publikacja w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki na podstawie decyzji nr 2011/03/B/HS4/05695.

29.1. Różnice pokoleniowe w świetle literatury przedmiotu

Pokolenie należy traktować jako możliwą do wyodrębnienia grupę ludzi, którą łączą zbliżony czas urodzenia oraz znaczące wydarzenia na krytycznych etapach rozwoju². Różnice pokoleniowe przyciągają uwagę ze względu na to, że wspólne dla danej grupy pokoleniowej przeżywane doświadczenia kształtują osobowość, system wartości, przekonania i oczekiwania jej członków, które raz ukształtowane, utrzymują się także na etapie dorosłości. Obecnie w miejscu pracy spotykają się cztery pokolenia³, z których najmłodsze, pokolenie Y, określane także jako *Millennials* lub *Echo Boomers*, ze względu na warunki, w których wyrastało, znacznie różni się pod względem podejścia do pracy, swoich przełożonych czy kolegów od pozostałych. Nie ulega wątpliwości, że poznanie wartości, potrzeb i oczekiwań pokolenia Y staje się koniecznością z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Potrzebę tę uzasadnia zapotrzebowanie informacyjne z następujących perspektyw: doskonalenia praktyk kadrowych, ze szczególnym uwzględnieniem systemu motywowania oraz ze względu na kształtowanie kadry menedżerskiej, która powinna mieć odpowiednią wiedzę, aby móc skutecznie zarządzać zespołami różnorodnymi pod względem pokoleniowym. Podkreśla się konieczność ponownego przemyślenia strategii i technik stosowanych w zakresie rekrutacji i utrzymania pracowników pokolenia Y. Należy rozumieć to pokolenie, aby móc z sukcesem przyciągnąć ich do firmy i następnie utrzymać. Zrozumienie pozwoli również na tworzenie środowiska pracy sprzyjającego tej grupie pracowników⁴.

Światowa literatura przedmiotu oraz wyniki różnych badań dostarczają wielu charakterystyk pokolenia Y, które mogą być źródłem doskonalenia systemów motywowania. W licznych badaniach autorzy starają się wskazać główne różnice między pokoleniami, które mogą wpływać na środowisko pracy⁵. Z punktu widzenia celu rozdziału interesujące jest podejście do pracy pracowników pokolenia Y oraz powody, dla których pracownicy ci są skłonni zrezygnować z pracy. Z badań wynika, że wartości organizacyjne są bardzo ważne w kierowaniu zachowaniami oraz motywowaniu pracowników⁶. Jeżeli między wartościami indywidualnymi a wartościami organizacyjnymi występuje słabe dopasowanie, każda z grup pokoleniowych wykazuje zmniejszenie

² K. Macky, D. Gardner, S. Forsyth, *Generational Differences at Work: Introduction and Overview*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, issue 8, s. 857–861.

³ Pokolenie Y stanowią osoby urodzone po 1981 r. Charakterystyka pozostałych grup pokoleniowych zob. m.in. A. Glass, *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial & Commercial Training” 2007, no. 39(2).

⁴ D. Hutchinson, J. Brown, K. Longworth, *Attracting and Maintaining the Y Generation in Nursing: A Literature Review*, „Journal of Nursing Management” 2012, no. 20, s. 444–450.

⁵ Zob. m.in. K. Wey Smola, Ch.D. Sutton, *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, no. 23, s. 363–382; A. Weyland, *Engagement and Talent Management of Gen Y*, „Industrial and Commercial Training” 2011, vol. 43, issue 7, s. 439–445.

⁶ L. Cennamo, D. Gardner, *Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, issue 8, s. 891–906.

satysfakcji z pracy i zaangażowania organizacyjnego oraz wzrost skłonności do odejścia z pracy⁷. W innym badaniu zidentyfikowano różnice w skłonności do rezygnacji z pracy między pokoleniami. Okazuje się, że dla pracowników pokolenia Y dobre przywództwo, możliwość rozwoju oraz możliwość wykazania się swoimi atutami stanowi istotę zatrudnienia⁸. Jeżeli młodzi ludzie nie będą właściwie zarządzani, nie będą podekscytowani swoją pracą i nie będą mieć możliwości rozwoju, nie poprzestaną na braku satysfakcji i demotywacji, ale zrobią krok dalej – zrezygnują z pracy. Reprezentanci innych pokoleń mają znacznie mniejsze skłonności w tym względzie.

Atutem pracownika pokolenia Y jest posiadana wiedza, a w dodatku wysoki poziom mobilności, co znaczy, że w każdej chwili może on opuścić organizację, w której jest zatrudniony. Dlatego też pozyskanie i utrzymanie takich pracowników, jak też zmotywowanie ich do zaangażowania wymaga spełnienia ich szczególnych oczekiwań. Budowa systemów motywowania w przedsiębiorstwie wymaga poznania wartości i oczekiwań pracowników, tak aby tworzyć instrumenty sprzyjające osiągnięciu cenionych przez pracowników wartości.

29.2. Oczekiwania pokolenia Y w świetle badań własnych

Prezentowane badania przeprowadzono w okresie marzec–czerwiec 2013 r. w 6 firmach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska⁹. Respondentami było 532 pracowników, reprezentantów pokolenia Y, a więc osób urodzonych w 1981 r. i później, z których 73% stanowiły kobiety, a 27% mężczyźni. Wśród ankietowanych 58% to osoby stanu wolnego, a 42% zamężne lub żonate. Ze względu na wykształcenie, struktura respondentów przedstawiała się następująco: osoby z wykształceniem zawodowym stanowiły 3%, z wykształceniem średnim – 32% oraz z wykształceniem wyższym – 65%, natomiast biorąc pod uwagę doświadczenie bezrobocia, 53% ankietowanych to osoby, które pozostawały przez jakiś czas bez pracy, a 47% – osoby, które takiego doświadczenia nie miały.

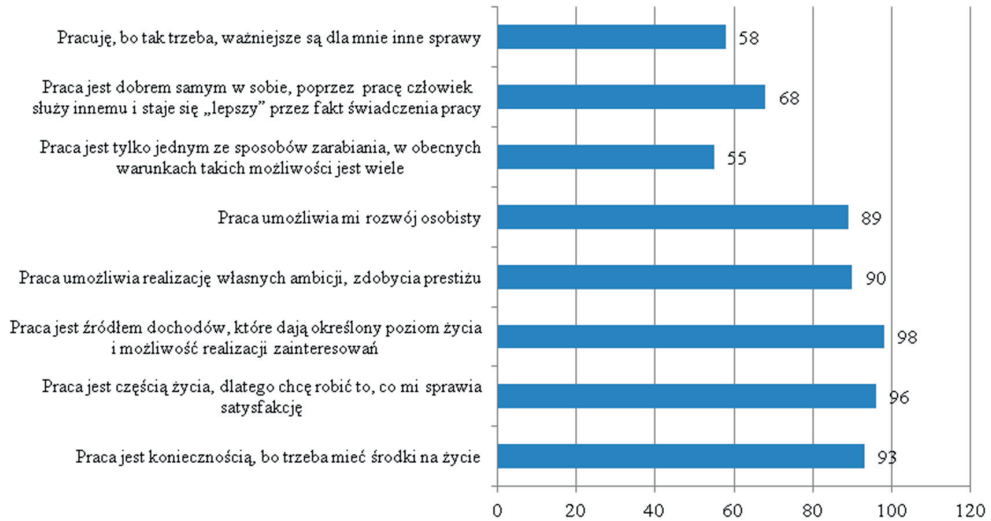
Z badania wynika, że praca nie stanowi najważniejszej wartości dla badanych pracowników pokolenia Y. Ankietowani najbardziej cenią sobie rodzinę (za bardzo ważną uznało ją 95% ankietowanych), relacje z przyjaciółmi (53%), możliwość realizacji pasji, zainteresowań (45%) oraz czas wolny (również 45%) i możliwość rozwoju zawodowego (43%). Tylko dla 25% respondentów praca jest bardzo ważną wartością w życiu. Oznacza to, że pokolenie młodych pracowników postrzega pracę raczej jako wartość

⁷ Badania były prowadzone wśród pracowników przedsiębiorstw w Nowej Zelandii, stąd też wątpliwość, czy te wnioski można odnieść do warunków europejskich i polskich.

⁸ *Generation Y: What they want from work. A summary report of the 'Tell it how it is' Research 2008*, s. 4, <http://talentsmoothie/sbd/wp-content/uploads/2012/09/Copy-of-GenYtellithowitisA4Fnd.pdf>, 10.03.2014.

⁹ Badane firmy to dwie duże międzynarodowe firmy produkcyjne, duża międzynarodowa firma informatyczna, średnia międzynarodowa firma informatyczna, duża firma produkcyjno-handlowa (100% kapitału polskiego) oraz bank spółdzielczy. Badania prowadzono (i nadal są one kontynuowane) w ramach grantu finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

instrumentalną, prowadzącą do osiągnięcia wartości cenionych wyżej. Takie podejście do pracy potwierdzają odpowiedzi respondentów na kolejne pytania (rysunek 29.1).



Rysunek 29.1. Podejście pracowników pokolenia Y do pracy (w %)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opinii znaczącej części badanych pracowników praca jako źródło dochodu określa poziom życia i daje możliwość realizacji zainteresowań (98%), ale ze względu na to, że stanowi znaczną część życia, powinna być także źródłem satysfakcji (96%). Praca wg badanych jest koniecznością (93%), ale daje także możliwość realizacji własnych ambicji i zdobycia prestiżu (90%). Znacząca część badanych (89%) dostrzega również fakt, że praca umożliwia rozwój osobisty. Deklaruje, iż pracuje ze względu na to, że tak trzeba, ale ważniejsze są dla nich inne sprawy, 58% badanych pracowników. Co więcej, chociaż badani pracownicy cenią sobie pracę, to jednak zdaniem znaczącej części (79%) nie jest ona sensem życia.

Badania pokazują, że częściej dla kobiet niż dla mężczyzn praca umożliwia realizację własnych ambicji, zdobycia prestiżu, a także umożliwia rozwój osobisty. Kobiety także częściej traktują pracę jako wartość samą w sobie¹⁰.

Podejście pracowników pokolenia Y do pracy znajduje odzwierciedlenie w ich oczekiwaniach. Interesujące jest to, że badani stoją na stanowisku, iż w relacjach

¹⁰ Dla ustalenia czynników, które wpływały na odpowiedzi respondentów, zbadano związki między odpowiedziami respondentów a płcią, wykształceniem, stanem cywilnym i faktem, czy dana osoba pozostawała kiedykolwiek bez pracy. Występowanie związków stwierdzono na podstawie testu niezależności χ^2 Pearsona. Przyjmując poziom istotności $\alpha = 0,05$, obliczono prawdopodobieństwo testowe p dla poszczególnych hipotez. Jeżeli $p > \alpha$, to zgromadzony materiał empiryczny nie dawał podstaw do odrzucenia hipotezy, jeśli natomiast $p < \alpha$, to na podstawie zgromadzonego materiału empirycznego badaną hipotezę odrzucano.

z pracodawcą należy być otwartym w wyrażaniu swoich opinii i oczekiwań (91%) i otwarcie informować przełożonego o swoich oczekiwaniach (92%). Szczegółowe oczekiwania badanych pracowników pokolenia Y przedstawiono na rysunku 29.2.



Rysunek 29.2. Oczekiwania pracowników pokolenia Y (w %)

Źródło: Jak rysunku 29.1.

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań można powiedzieć, że:

- najczęściej (100%) respondenci wskazywali oczekiwania w zakresie stworzenia przez pracodawcę odpowiednich warunków pracy (środki i przedmioty pracy, środowisko pracy) oraz możliwości uzyskania oczekiwanego wynagrodzenia (99%),
- ankietowani bardzo często wskazywali także oczekiwania dotyczące możliwości rozwoju (98%), wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności (98%), jednoznacznego określania zadań i celów (98%) oraz dobrej atmosfery w pracy (98%),
- badani reprezentanci pokolenia Y oczekują gwarancji pewności (stabilności) zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony – 97%), otrzymywania systematycznych informacji o ocenie wyników pracy (96%) oraz możliwości uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych i wewnętrznych (95%),
- ponad 90% wskazań uzyskały oczekiwania pracowników, które wiążą się z samodzielnością w wykonywaniu zadań (94%), możliwością pracy w zespołach, gdzie można zdobyć doświadczenie (94%), możliwością dzielenia się wiedzą ze współpracownikami (93%) czy z dużą samodzielnością w pracy i możliwością decydowania o sposobie wykonania zadań (94%); podobna częstość wskazań dotyczyła tych czynników, które są związane z godzeniem życia zawodowego i prywatnego – pracownicy w tym zakresie oczekują zrozumienia w trudnych sytuacjach życiowych i wsparcia ze strony firmy (94%) oraz takiej organizacji czasu pracy, która nie będzie kolidowała z życiem osobistym (94%); interesujące jest również to, że badani pracownicy oczekują wynagrodzenia powiązanego z wynikami pracy (93%).

Badanie zależności odpowiedzi respondentów od płci, stanu cywilnego, wykształcenia oraz doświadczenia związanego z pozostawaniem bez pracy pozwala stwierdzić, że kobiety częściej niż mężczyźni oczekują stabilności zatrudnienia, dobrej atmosfery w pracy, zrozumienia i wsparcia ze strony firmy w trudnych sytuacjach życiowych, a także jasnego sprecyzowania sposobu realizacji zadań. Wykazane zależności nie budzą większych kontrowersji, mają szerokie poparcie w wynikach innych badań. Zastanawiające natomiast jest to, że ankietowane kobiety częściej niż mężczyźni oczekują wynagrodzenia powiązanego z wynikami pracy oraz motywowania do podnoszenia kwalifikacji.

29.3. Skłonność pracowników pokolenia Y do rezygnacji z pracy

Wspomniano już, że jedną z cech pracowników pokolenia Y jest skłonność do rezygnacji z pracy w sytuacji, kiedy nie znajdują w wykonywanej pracy satysfakcji lub kiedy warunki pracy i płacy nie są dla nich odpowiednie. W przeprowadzonych badaniach 58% respondentów stwierdziło, że jeżeli nie otrzymują w pracy tego,

na czym im najbardziej zależy, to po prostu z niej rezygnują. Potencjalne powody rezygnacji z pracy pracowników pokolenia Y przedstawiono na rysunku 29.3.



Rysunek 29.3. Potencjalne powody odejścia z pracy pracowników pokolenia Y (w %)

Źródło: Jak rysunku 29.1.

Respondenci pytani o ewentualne powody rezygnacji z pracy wskazywali na możliwości rynku pracy, co oznacza, że w sytuacji, gdy otrzymaliby bardziej atrakcyjną ofertę pracy, są skłonni zrezygnować z dotychczasowej pracy (86%). Okazuje się, że brak oczekiwanego przez pracowników pokolenia Y wynagrodzenia może być także powodem do rezygnacji z pracy (84%). Pracownicy ci wykazują również niewielką skłonność do akceptacji niewłaściwej atmosfery w pracy – dla 81% ankietowanych może to być powód odejścia z firmy. Niewiele mniej respondentów (70%) uznaje zaniedbania pracodawcy w zakresie wsparcia pracowników w rozwoju za powód do odejścia. O skłonności do odejścia pracowników z firmy decyduje także jej kondycja finansowa: aż 75% respondentów deklaruje, że jeśli firma nie będzie stabilna finansowo, to zrezygnują z pracy. Respondenci także wskazali, że nawet nieprzestrzeganie prawa pracy w błahych sytuacjach skłoniłoby ich do poszukania nowego miejsca pracy (61% odpowiedzi). Znaczny odsetek ankietowanych przyznaje, że zmiana miejsca pracy jest warunkiem rozwoju zawodowego (61%).

29.4. Zakres zmian w systemach motywowania wyznaczony oczekiwaniami pokolenia Y (na podstawie badanych firm)

Wychodząc z założenia, że system motywowania każdej organizacji obejmuje trzy podstawowe grupy motywatorów: płace, elementy pozapłacowe materialne i pozamaterialne, z przeprowadzonych badań wynika, że każdy z tych elementów znajduje się w kręgu zainteresowań badanego pokolenia. I o ile w odniesieniu do wcześniejszych pokoleń płaca, a następnie stabilność zatrudnienia, były uznane za najważniejszy motywator, o tyle dla pokolenia Y najważniejsze oczekiwania wiążą się z warunkami pracy, a więc możliwościami korzystania z niezbędnych środków i przedmiotów pracy, odpowiednim środowiskiem pracy, a także z wynagrodzeniem. Do oczekiwanych warunków pracy przez pokolenie Y należy także zaliczyć dobrą atmosferę w pracy i jednoznaczność w komunikowaniu celów i zadań. Dla młodych ludzi ważna jest również stabilność zatrudnienia, wynikająca z posiadania umowy o pracę na czas nieokreślony.

Bardzo ważny obszar oczekiwań pracowników pokolenia Y stanowią oczekiwania związane z rozwojem zawodowym. Pracownicy ci oczekują od pracodawców stworzenia sprzyjających warunków w tym zakresie, możliwości uczestnictwa w szkoleniach, samodzielności w wykonywaniu powierzonych zadań, organizacji pracy umożliwiającej dzielenie się wiedzą, zdobywanie doświadczenia i uczenie się, a także warunków sprzyjających wykazaniu się posiadaną wiedzą i umiejętnościami.

Kolejnym obszarem oczekiwań pracowników pokolenia Y są oczekiwania związane z umożliwieniem godzenia życia zawodowego i prywatnego poprzez sprzyjającą organizację czasu pracy oraz zrozumienie wykazywane pracownikom w trudnych sytuacjach.

Do grupy najważniejszych oczekiwań pokolenia Y można jeszcze zaliczyć oczekiwania związane z oceną ich pracy. Okazuje się, że pracownicy pokolenia Y oczekują systematycznych informacji o ocenie ich wyników pracy i wynagrodzenia powiązanego z tymi wynikami. Reasumując, najważniejsze oczekiwania ankietowanych pracowników pokolenia Y sprowadzają się do czterech aspektów pracy: odpowiednich warunków pracy, możliwości rozwoju zawodowego, możliwości pogodzenia życia osobistego z zawodowym oraz oceny pracy. Zatem należą do motywatorów pozapłacowych materialnych i pozamaterialnych.

Analizując wyniki przeprowadzonych badań, zbadano związek oczekiwań pracowników z wykształceniem i miejscem pracy (firmą). W tym celu przeprowadzono test ANOVA Kruskalla-Wallisa osobno dla wykształcenia i osobno dla firmy (tabela 29.1). Okazuje się, że analizowane oczekiwania w różnym stopniu były kształtowane przez dwie wybrane zmienne. Oczekiwania pracowników od numeru

1 do 6 ujęte w tej tabeli zależą zarówno od wykształcenia, jak i od miejsca pracy, a oczekiwania od numeru 7 do 15 – tylko od miejsca pracy (wykształcenie nie ma na nie wpływu). Na oczekiwania pracowników od numeru 16 do 24 nie mają wpływu zarówno miejsce pracy, jak i wykształcenie, czyli oczekiwania te są takie same bez względu na wykształcenie i miejsce pracy.

Tabela 29.1. Związek oczekiwań pracowników z miejscem pracy i wykształceniem

Nr	Oczekiwania pracowników
1	Możliwości uzyskania oczekiwanego wynagrodzenia
2	Możliwości wykorzystania swojej wiedzy, umiejętności
3	Możliwości uczestnictwa w szkoleniach zewnętrznych i wewnętrznych
4	Nagradzania za realizację wyznaczonych celów
5	Zrozumienia w trudnych sytuacjach życiowych i wsparcia ze strony Firmy
6	Dodatkowych świadczeń materialnych, np. samochód, laptop, telefon, dofinansowanie wczasów itp.
7	Dobrej atmosfery w pracy
8	Motywowania do podnoszenia swoich kwalifikacji
9	Ciągle nowych, różnorodnych zadań
10	Możliwości pracy w zespołach pozwalającej zdobyć doświadczenie
11	Możliwości dzielenia się wiedzą między współpracownikami
12	Gwarancji pewności (stabilności) zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony)
13	Takiej organizacji czasu pracy, która nie będzie kolidowała z życiem osobistym
14	Wynagrodzenia powiązanego z wynikami pracy
15	Jasnego sprecyzowania sposobu realizacji zadań
16	Ograniczenia zadań rutynowych, powtarzalnych
17	Samodzielności w wykonywaniu zadań
18	Wsparcia kogoś z firmy w zdobywaniu wiedzy i umiejętności (coaching)
19	Odpowiednich warunków pracy (środki i przedmioty pracy, środowisko pracy)
20	Otrzymywania systematycznych informacji o ocenie wyników pracy
21	Jednoznacznego określenia zadań i celów
22	Stawiania wyzwań
23	Możliwości rozwoju
24	Dużej samodzielności w pracy, możliwości decydowania o sposobie wykonania zadań

Uwaga: Czynniki od numeru 1 do 6 są kształtowane zarówno przez wykształcenie, jak i miejsce pracy, czynniki od numeru 7 do 15 są zależne od miejsca pracy, a czynniki od numeru 16 do 24 są niezależne od wykształcenia i miejsca pracy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Okazuje się, że niezależnie od miejsca pracy i wykształcenia dla badanych pracowników pokolenia Y wspólne oczekiwania dotyczą tworzenia odpowiednich warunków pracy oraz możliwości rozwoju.

Zakończenie

Pokolenie Y, wkraczające obecnie do firm, to wyzwanie, przed jakimi stają menedżerowie i wspierające ich działy HR. Pokolenie to ma istotne znaczenie dla przyszłości firm. Od tego, czy przedsiębiorstwa będą w stanie zainteresować i przyciągnąć do pracy wartościowych przedstawicieli młodego pokolenia, będą zależeć losy przedsiębiorstwa w kolejnych latach. W grę wchodzi nie tylko wiek pracowników, lecz także posiadana przez nich wiedza specjalistyczna. Poszukiwanie dobrych specjalistów i wojna o talenty staje się jednym z ważniejszych zadań działów HR. Pokolenie Y ma poczucie, że jest dobrze przygotowane do pracy po zakończeniu edukacji, chce mieć możliwość wykorzystania swojej wiedzy i umiejętności oraz oczekuje możliwości rozwoju. Pokolenie to oczekuje również odpowiednich warunków pracy, jednoznacznego określenia zadań i odpowiedniego nagradzania za efekty pracy. Oczekują docenienia przez przełożonych ich wkładu pracy.

Na podstawie literatury oraz przeprowadzonych badań własnych można zaryzykować stwierdzenie, że bez wdrażania konkretnych zmian w systemach motywowania, podyktowanych oczekiwaniami pracowników, nie będzie możliwe efektywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w pokoleniu Y do budowy przewagi konkurencyjnej firmy.

Bibliografia

- Cennamo L., Gardner D., *Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, issue 8.
- Generation Y: What they want from work. A summary report of the ‘Tell it how it is’ Research 2008*, s. 4, <http://talentsmoothie/sbd/wp-content/uploads/2012/09/Copy-of-GenYtelithowitisA4Fnd.pdf>, 10.03.2014.
- Glass A., *Understanding Generational Differences for Competitive Success*, „Industrial & Commercial Training” 2007, no. 39(2).
- Hutchinson D., Brown J., Longworth K., *Attracting and Maintaining the Y Generation in Nursing: A Literature Review*, „Journal of Nursing Management” 2012, no. 20.
- Macky K., Gardner D., Forsyth S., *Generational Differences at Work: Introduction and Overview*, „Journal of Managerial Psychology” 2008, vol. 23, issue 8.
- Wey Smola K., Sutton Ch.D., *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*, „Journal of Organizational Behavior” 2002, no. 23.
- Weyland A., *Engagement and Talent Management of Gen Y*, „Industrial and Commercial Training” 2011, vol. 43, issue 7.

Rozdział 30

Wykorzystanie technik coachingowych w zarządzaniu zespołem projektowym

Wstęp

W ostatnich dziesięciu latach pojawiło się sporo badań dotyczących i potwierdzających skuteczność coachingu. Mimo to stosunkowo niewiele wiadomo o tym, jak kierownicy „coachują” swoich podwładnych, jakie stosują podejścia, do jakich celów wykorzystują coaching i jakie osiągają korzyści. W niniejszym rozdziale przedstawiono krótki przegląd literatury na temat coachingu w kontekście zarządzania, a także omówiono metodę badawczą zastosowaną w badaniu pilotażowym przeprowadzonym wśród kierowników zespołów projektowych, wyniki tego badania oraz wnioski i zalecenia dla dalszych badań.

Chociaż podejście coachingowe może być początkowo trudne i czasochłonne, to wydaje się, iż rekompensują je korzyści, jakie przynosi menedżerom, pracownikom i ich organizacjom.

30.1. Definicje coachingu

Istnieje wiele różnych definicji coachingu, ale zostaną przytoczone jedynie te, które przedstawiają coaching w kontekście organizacji. Według Worldwide Association of Business Coaches: „Coaching biznesowy to proces ustrukturalizowanej rozmowy z klientem, gdzie klient jest rozumiany jako osoba lub zespół związany z działalnością gospodarczą, organizacjami *profit* lub *non-profit* lub innymi instytucjami, który jest odbiorcą coachingu biznesowego. Celem tego procesu jest zwiększenie świadomości i wzmocnienie takich zachowań klienta, które pomogą osiągnąć cele biznesowe zarówno jego, jak i organizacji”¹.

¹ Worldwide Association of Business Coaches, <http://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

E. Parsloe definiuje coaching jako zaplanowany dwustronny proces, w którym człowiek rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne, tzw. *feedback*².

Podobną definicję coachingu proponuje International Coaching Federation, która brzmi następująco: „Coaching jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania”³.

Menedżerowie „coachują” swoich podwładnych, tj. coachee, w kontekście pracy. Mają podejście coachingowe podczas sesji formalnych lub nieformalnie, gdy nadarza się okazja, aby przedyskutować pojawiające się możliwości lub problemy⁴. Podejście coachingowe jest coraz bardziej popularne – wg D. Clutterbucka większość ankietowanych twierdziło, że menedżerowie liniowi mogą być skuteczni lub bardzo skuteczni jako coachowie⁵. Co więcej, wcześniejsze badania potwierdziły dodatnią korelację między coachingiem a satysfakcją pracowników, indywidualnymi osiągnięciami i celami organizacji⁶.

30.2. Umiejętności coacha

Aktywne słuchanie i zadawanie pytań. Coaching jest zasadniczo niedyrektywny⁷. Ponieważ jednak na co dzień to menedżerowie zwykle proponują, w jaki sposób rozwiązać określony problem, zatem trudno się im powstrzymać od udzielenia odpowiedzi i dania konkretnych wskazówek czy rad, zanim jeszcze pracownik zdoła przedstawić całość problemu. Może to skutkować rozwiązaniem niewłaściwego problemu, niezrozumieniem szczegółów lub brakiem zaangażowania i odpowiedzialności pracownika za rozwiązanie problemu. Co więcej, istniejące rozwiązania mogą nie być tak skuteczne, jak to, które będzie wynikiem wspólnych poszukiwań. W tym kontekście jedną z najważniejszych umiejętności coacha jest umiejętność aktywnego słuchania. M. Alvesson i S. Sveningsson twierdzą, że słuchanie sprawia, iż ludzie czują się docenieni – czują, że są częścią procesu, a co za tym idzie stają się zaangażowani

² E. Parsloe, *The Manager as Coach and Mentor*, CIPD Publishing, London 1999.

³ International Coaching Federation, <http://www.coachfederation.org/>

⁴ A.D. Ellinger, R.S. Beattie, R.G. Hamlin, *The 'Manager as Coach'*, w: *The Complete Handbook of Coaching*, eds E. Cox, T. Bachkirova, D. Clutterbuck, Sage, London 2010, s. 257–270. Zob. także L. Wheeler, *How Does the Adoption of Coaching Behaviours by Line Managers Contribute to the Achievement of Organisational Goals?*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2011, no. 9(1), s. 1–15.

⁵ D. Clutterbuck, *The Use of Internal Resources for Coaching and Mentoring*, „Global Focus The EFMD Business Magazine” 2009, no. 3, issue 3, Special Supplement: *The Role of Corporate Coaching in Business*, s. 3–6.

⁶ Ibidem.

⁷ *The Complete Handbook of Coaching*, op.cit.

i współodpowiedzialni⁸. Biorąc pod uwagę fakt, że coraz więcej organizacji koncentruje się na budowaniu zaangażowania pracowników, dla menedżerów jest ważne, aby się nauczyć, jak słuchać aktywnie. Poprzez takie słuchanie i zadawanie pytań coachee jest proszony o wyrażenie swoich opinii i wysunięcie własnych propozycji⁹.

W procesie kształtowania myślenia coachingowego czy po prostu myślenia pytaniami, pracownicy uczą się znajdować własne odpowiedzi, a nie stale wracać do rozwiązań wyszukanych przez kierownika. Chociaż w początkowej fazie proces ten może znacznie angażować czas menedżera, to jednak podejście coachingowe w dłuższej perspektywie zaowocuje jego oszczędnością. Kolejną zaletą jest to, że słuchając odpowiedzi, menedżerowie mają okazję zrozumieć sposób myślenia i motywację członków zespołu lepiej niż kierownicy niestosujący tej metody¹⁰. Potwierdzają to R. Garvey, P. Stokes i D. Megginson, którzy twierdzą, że coaching i mentoring oferują realne i konkretne możliwości dla głębokiego zrozumienia postaw i zachowań¹¹.

Określanie celów. Coach i coachee funkcjonują w kontekście organizacyjnym, zorientowani na cele organizacji. J. Green i A.M. Grant twierdzą, że menedżerowie powinni ustalać cele, które pasują do wewnętrznych potrzeb i wartości członków ich zespołu¹². Coaching może pomóc ludziom zidentyfikować ich wartości oraz uświadomić, jak wpisują się one w wartości i cele organizacji. Menedżer-coach może pomóc ludziom przyjrzeć się ich motywacji, aspiracjom i zaangażowaniu w proces zmian¹³.

Menedżer-coach może pomóc członkom zespołu wykreować wizję przyszłości, generować różne opcje osiągnięcia celu, uświadamiać wkład każdego z członków zespołu w jego sukces i przekazywać informację zwrotną na temat postępów w osiągnięciu celu. Chociaż istnieje wiele podejść do coachingu, niektóre wydają się bardziej przydatne w kontekście coachingu biznesowego. Według A.D. Ellinger, ponieważ proces coachingowy jest zorientowany na cel, czyni go to przydatnym w praktyce menedżerskiej¹⁴.

Takie podejście może również odpowiadać menedżerom, gdyż może być bardziej dyrektywne niż inne podejścia w coachingu, z coachem w roli głównej, który

⁸ M. Alvesson, S. Sveningsson, *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*, „Human Relations” 2003, vol. 56(12), s. 1435–1459.

⁹ G. McCarthy, J. Ahrens, *Challenges of the Coaching Manager, Future of Work and Organisations*, 25th Anzam Conference, Auckland, New Zealand, 7–9 December 2011.

¹⁰ J. Whitmore, *Business Coaching International*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice” 2009, vol. 2(2), s. 176–179.

¹¹ R. Garvey, P. Stokes, D. Megginson, *Coaching and Mentoring Theory and Practice*, Sage, London 2009, s. 159.

¹² J. Green, A.M. Grant, *Solution-Focused Coaching: Managing People in a Complex World*, Momentum Press, London 2003.

¹³ D. Riddle, S. Ting, *Leader Coaches: Principles and Issues for In-House Development*, „Leadership in Action” 2006, vol. 26(2), s. 13–18.

¹⁴ A.D. Ellinger, R.S. Beattie, R.G. Hamlin, *The ‘Manager as Coach’*, op.cit.

dzieli się swoim sposobem myślenia¹⁵. Podejście systemowe do coachingu może być również przydatne w organizacji, w celu uświadomienia pracownikom ich miejsca w organizacji w szerszej perspektywie¹⁶. Według S.S. Rostron nawet wtedy, kiedy cele są ustalane przez organizację, menedżer-coach może pomóc coachee w dopasowaniu własnych celów w odniesieniu do celu organizacji¹⁷. Bez tego dopasowania, osiągnięcie celów organizacji może się odbywać bez prawdziwego zaangażowania, w sposób mechaniczny lub nawet powodować negatywne i niechciane zachowania pracowników, które będą się kumulować mimo osiągnięcia wyznaczonych celów¹⁸.

Przekazywanie informacji zwrotnej (feedback). Wymiana informacji między menedżerami a pracownikami pomaga ludziom osiągnąć postęp w osiąganiu celów organizacyjnych oraz w ich własnym rozwoju zawodowym. Dlatego też, aby rozmowy coachingowe mogły być użyteczne, menedżerowie muszą być w stanie wyrazić opinię konstruktywnie. Według J. Folkman, coaching pomaga ludziom zaakceptować ocenę, co jest szczególnie przydatne, gdy istnieje rozbieżność między tym, jak ludzie postrzegają siebie, a tym, jak widzą ich inni¹⁹.

30.3. Coaching zespołowy

Coaching zespołowy jest stosunkowo nowym obszarem w badaniach coachingu. Coaching taki sprawia, że poszczególne osoby wchodzące w skład zespołu integrują się wokół wspólnych celów oraz zwiększają swoje zaangażowanie i motywację do działania. Rezultatem jest zgrany, efektywnie współpracujący ze sobą zespół uzyskujący ponadprzeciętne wyniki, które wprost przekładają się na osiągnięcia firmy²⁰. J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp i L. Gison sugerują, że coaching zespołowy może mieć pozytywny wpływ na zarządzanie sobą, upodmiotowienie zespołu i inne czynniki, które przyczyniają się do skuteczności zespołu²¹.

F. Shipper i C. Weer, obserwując coaching zespołowy prowadzony przez menedżera, stwierdzili zwiększone zaangażowanie trenera i zmniejszenie napięcia, co w efekcie prowadziło do wzrostu efektywności zespołu²². Coaching zespołowy

¹⁵ M.J. Cavanagh, A.M. Grant, *The Solution-Focused Approach to Coaching*, w: *The Complete Handbook of Coaching*, op.cit., s. 54–67.

¹⁶ R. Barner, J. Higgins, *Understanding Implicit Models That Guide The Coaching Process*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26(2), s. 148–158.

¹⁷ S.S. Rostron, *Business Coaching International*, Karnac, London 2009.

¹⁸ R. Garvey, P. Stokes, D. Megginson, *Coaching and Mentoring...*, op.cit.

¹⁹ J.R. Folkman, *Coaching Others to Accept Feedback. Coaching for Leadership*, Wiley, Hoboken, NJ 2006, s. 71–76.

²⁰ Zob. <http://www.coachingzone.com.pl/> (strona E. Proniewskiej, coaching zespołowy).

²¹ J. Mathieu, M.T. Maynard, T. Rapp, L. Gison, *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future*, „Journal of Management” 2008, vol. 34(3), s. 410–476.

²² F. Shipper, C. Weer, *A Longitudinal Investigation of the Impact of Positive and Negative Coaching on Team Effectiveness*, Academy of Management Annual Meeting, San Antonio 2011.

pomógł zmniejszyć stres, poprawić relacje i komunikację w zespole oraz inne kompetencje miękkie²³. Skuteczność coachingu w obszarze podejmowania trafniejszych decyzji przez zespół zbadali S. Ben-Hur, N. Kinley i K. Jonhsen²⁴.

30.4. Model coachingu

Krótkie programy szkoleniowe na temat coachingu zwykle dotyczą jednego modelu coachingu, np. GROW (*Goal, Reality, Options, Wrap-up/Will*). Model ten jest powszechnie przypisywany J. Whitmore, choć autor ten twierdzi, że był pierwszym, który go opublikował, a nie samodzielnie zbudował²⁵. D. Megginson i D. Clutterbuck ostrzegają, że trenerzy, którzy trzymają się sztywno wcześniej zdefiniowanego modelu, mogą przeoczyć ważne wskazówki, w coachingu bowiem bardzo istotne są komunikaty klienta nie tylko werbalne, ale również pozawerbalne, np. mowa ciała²⁶. M. Connor i J. Pokora również podkreślają, że struktura coachingu nie powinna ograniczać poszukiwań, ale wyznaczać ogólny kierunek, konieczne jest jednak odstępowanie od niej w niektórych sytuacjach²⁷.

30.5. Coaching w praktyce – wyniki badania

Badanie miało charakter pilotażowy, zostało do niego zaproszonych 10 kierowników projektu, którzy deklarowali stosowanie technik coachingowych w pracy z zespołem. Zamiarem autorki było sprawdzenie użyteczności tych technik w zarządzaniu zespołem projektowym. Odpowiedzi dały ciekawy wgląd w powody stosowania coachingu, umiejętności coachingowych menedżerów, szkoleń, w jakich uczestniczyli, trudności, jakie napotykają, i korzyści, jakich doświadczają. Ankieta składała się zarówno z pytań zamkniętych, dla których respondenci mogli wybrać odpowiedź z predefiniowanej listy, oraz z pytań otwartych, na które respondenci mogli udzielić odpowiedzi tekstowej. Od strony technicznej narzędzie badawcze zostało stworzone za pomocą formularza Google, a następnie rozesłane drogą mailową w postaci linku umożliwiającego dostęp do ankiety wybranym respondentom.

²³ M. Scamardo, S.C. Harnden, *A Manager Coaching Group Model*, „Journal of Workplace Behavioral Health” 2008, vol. 22(2), s. 127–143.

²⁴ S. Ben-Hur, N. Kinley, K. Jonhsen, *Coaching Executive Teams to Reach Better Decisions*, „Journal of Management Development” 2012, vol. 31(7), s. 5.

²⁵ J. Whitmore, *Coaching and Mentoring*, op.cit.

²⁶ D. Megginson, D. Clutterbuck, *Further Techniques for Coaching and Mentoring*, Butterworth, Oxford 2009.

²⁷ M. Connor, J. Pokora, *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*, Open University Press, Maidenhead 2007.

W niniejszym rozdziale zostaną zaprezentowane odpowiedzi na następujące pytania: „Kto kogo coachuje? Jak często coachują? Jakie techniki coachingowe stosują kierownicy? Dlaczego kierownicy coachują?”.

Kto kogo coachuje? Coachowało zespół 60% respondentów, indywidualnie członków zespołu 30%, a 10% stosowało coaching adresowany zarówno do całego zespołu, jak i pojedynczych członków zespołu. W 70% przypadków kierownik miał pod sobą młody zespół, tak więc coachował osoby młodsze od siebie lub rówieśników, w 30% przypadków coachowane były osoby zarówno młodsze, jak i starsze od coacha.

Jak często kierownicy coachują? Częstotliwość coachingu jest zróżnicowana, w zależności od celu i formy coachingu oraz tego, kto jest coachowany. Częstotliwość zmienia się również w funkcji czasu, np. w fazie formowania zespołu sesje mogą się odbywać codziennie, aby potem przejść w cykl tygodniowy. Niektórzy nie stosują żadnych ustalonych przedziałów czasowych i praktykują coaching okazjonalnie wówczas, gdy zachodzi taka potrzeba. Średnia częstotliwość spotkań coachingowych wskazana przez respondentów była następująca: codziennie spotyka się 20% badanych, częściej niż raz w tygodniu, ale nie codziennie – 40%, raz w tygodniu – 10%, rzadziej niż raz w tygodniu, ale częściej niż raz w miesiącu – 20%, raz w miesiącu lub rzadziej – 10%.

Jakie techniki coachingowe stosują kierownicy? Najbardziej popularnymi technikami stosowanymi przez kierowników były: umiejętność aktywnego słuchania (70%) i zadawania pytań (również 70% badanych), następnie *feedback* (60%) i definiowanie celów (również 60% ankietowanych). Tylko 20% badanych korzystało z modeli coachingowych.

Respondenci zauważyli, że techniki te pomagają pracownikom w rozwiązywaniu problemów (bardziej niż rozwiązywanie za nich problemów) i że niedyrektywny styl kierowania powoduje, iż pracownik jest bardziej zaangażowany i odpowiedzialny. Równie cenne jest pomaganie ludziom w identyfikacji i skupieniu się na kwestiach, które należą do ich kompetencji. Proces coachingowy przebiega skuteczniej, jeżeli relacja coacha i coachee opiera się na wzajemnym porozumieniu i empatii. Respondenci podkreślali znaczenie wykorzystywania różnych technik w zależności od sytuacji, dlatego jest istotne, aby kierownik znał i mógł wykorzystywać wiele technik coachingowych. Wyszczególnili również inne techniki, takie jak przeramowanie (*reframing*), predykcja, stosowanie metafor, cele SMART, praca hipotezami, odgrywanie ról, demonstracja i obserwacja.

Nieco mniejszy odsetek odpowiedzi wskazujących na pracę z celami niż na aktywne słuchanie czy zadawanie pytań bądź *feedback* może wynikać z tego, że menedżerowie uważają za trudną do wypracowania za pomocą konkretnego modelu coachingowego spójność celów indywidualnych i celu z góry wyznaczonego dla projektu.

Jak zauważono w przeglądzie literatury, wg S.S. Rostron oraz R. Garveya, P. Stokesa i D. Megginsona nawet wtedy, kiedy cele są ustalane przez organizację, musi istnieć pewna spójność z indywidualnymi celami pracowników²⁸. Dlatego więc bardziej wskazana w takiej sytuacji jest swobodna konwersacja niż budowanie celów wg szablonu SMART.

Dlaczego menedżerowie coachują? Najczęstszym celem coachingu zgłaszanym przez respondentów jest pomoc członkom zespołu w rozwoju (tak odpowiedziało 90% badanych), a następnie dążenie do poprawy osiągnięć (70%), pomoc w definiowaniu celów i zadań (70%), poprawa komunikacji (70%), zwiększenie motywacji członków zespołu (70%), wzrost zaangażowania członków zespołu (60%) i rozwój zespołu (60%), poprawa wydajności (50%) oraz pomoc członkom zespołu w odnalezieniu się w nowej roli (40%).

Chociaż 50% respondentów stwierdziło, że stosują coaching wtedy, kiedy zespół lub pracownik ma słabe wyniki, to jednak niektórzy respondenci wskazali wyraźnie, że nie jest to metoda, wg której pracują konkretnie nad tym aspektem. Skupia się na pomocy pracownikowi w odnalezieniu się w nowej roli 40% respondentów. Inni respondenci wykorzystują coaching do budowania zaufania, samoświadomości, rozwijania zdolności do myślenia i wyciągania wniosków, rozwijania bardziej systemowego podejścia i przełamywania barier w zespole.

Ogromna część respondentów (90%) doświadczyła korzyści jako kierownik dzięki stosowaniu podejścia coachingowego i tyle samo badanych (90%) zaobserwowało korzyści indywidualne dla osób, które coachowali. Pozytywne rezultaty, jakie zaobserwowali to: poprawa wydajności, mniej konfliktów oraz poprawa komunikacji.

Zdecydowanie najczęściej cytowane przez respondentów korzyści to wzrost zaangażowania i współodpowiedzialności pracowników, a także poprawa komunikacji. Respondenci przyznają, że wdrożenie podejścia coachingowego wymaga czasu i cierpliwości:

Z wypowiedzi respondentów można wywnioskować, że menedżerowie czasami walczą z imperatywem biznesowym, aby osiągnąć szybko wynik, i wdrażają metody coachingowe, które w początkowej fazie mogą być czasochłonne. Zadeklarowało, że trudno było znaleźć czas na wdrożenie coachingu, 70% badanych. Zakres jednak korzyści, jakich doświadczyli i pozytywne rezultaty biznesowe oraz osobiste korzyści wyraźnie świadczą o tym, że w odczuciu tych menedżerów warto zainwestować we wdrożenie podejścia coachingowego.

²⁸ Zob. S.S. Roston, *Business Coaching International*, op.cit.; R. Garvey, P. Stokes, D. Megginson, *Coaching and Mentoring...*, op.cit.

Zakończenie

Badani menedżerowie nie mają żadnych certyfikatów w zakresie coachingu, przeszli jedynie krótkie szkolenia z tego zakresu. Spodziewano się więc, że respondenci będą prawdopodobnie znać jedynie najpopularniejsze modele i techniki coachingowe. Model GROW rzeczywiście okazał się modelem, który najczęściej respondenci cytowali, ale wymienili również kilka innych. Zatem można sądzić, że nawet krótkie szkolenia, w jakich uczestniczyli, zmotywowały ich do samokształcenia, a niektórzy respondenci nawet zafascynowali się coachingiem.

Niektórzy respondenci mówili również bardzo o konieczności elastycznego podejścia do stosowania technik coachingowych uwzględniających kontekst, czyli zależnie od sytuacji lub indywidualnych uwarunkowań coachee. Różnorodność dyscyplin, które wpływają na rozwój coachingu (np. nauczanie dorosłych, przywództwo i psychologia), umożliwia menedżerom czerpanie nie tylko z technik coachingowych, lecz także z całego swojego doświadczenia i wiedzy, jakie nabyli podczas swojej kariery. W ten sposób coaching menedżerski może również być bardziej eklektyczny w zakresie stosowanych narzędzi i technik, niż to bywa podczas zwykłego procesu coachingu.

Zdecydowana większość respondentów (tj. 90%) stosowała coaching w celu rozwoju pracowników, 70% – aby wzmocnić dobrą wydajność członków zespołu, a 50% – aby poprawić słabą ich wydajność. Niektórzy jednak wyraźnie zaznaczali, aby nie pracować bezpośrednio nad kwestią poprawy wydajności. W kontekście zarządzania menedżer, który doświadczył skuteczności coachingu dla celów rozwojowych, może również chcieć zastosować te same techniki w celu poradenia sobie ze słabymi wynikami pracy. Niektórzy menedżerowie decydują się, aby rozdzielić swoje role coacha, mentora i kierownika, gdzie coach odpowiada za definiowanie celów, a problemy z wydajnością leżą w gestii kierownika. Czasami, kiedy problemy z wydajnością zostaną zidentyfikowane i obie strony zgadzają się co do konieczności ich rozwiązania, menedżer może przyjąć rolę coacha lub mentora, aby pomóc pracownikowi w dokonaniu zmian. Jak zauważyli niektórzy respondenci, menedżer nie może zawsze stosować technik coachingowych, nawet jeżeli pracownicy by tego oczekiwali.

Jak zauważono podczas przeglądu literatury, coaching grupowy i zespołowy jest stosunkowo mało eksplorowany. Wynika z tego, że w tym obszarze praktyka wyprzedza badania naukowe, prawie 2/3 kierowników coachuje bowiem zespół z takim samym powodzeniem jak indywidualnych pracowników. W przypadku coachingu indywidualnego większość badań, które zostały przeprowadzone, skupiła się na coachingu, który jest prowadzony przez trenera zewnętrznego, tj. spoza zespołu, nie zaś przez kierownika grupy lub lidera zespołu. Częstość występowania coachingu zespołowego wskazuje na potrzebę badań empirycznych w celu zidentyfikowania najbardziej efektywnych praktyk zarządzania zespołem, stosowanych w ramach coachingu biznesowego.

Pomimo trudności, jakie mogą napotkać menedżerowie, wdrażając podejście coachingowe, respondenci wskazali na korzyści takiego podejścia, i to zarówno dla nich bezpośrednio, jak i dla osób, które coachowali, oraz dla ich organizacji. Przyglądając się temu imponującemu wachlarzowi korzyści, nie dziwi fakt, że rośnie popularność coachingu biznesowego. Korzyści te przemawiają za przyjęciem coachingu biznesowego jako skutecznego podejścia do pracy z indywidualnym pracownikiem oraz z zespołem.

Przedstawione w niniejszym rozdziale badania stanowią jedynie punkt wyjścia do szerszej zakrojonych badań kadry kierowniczej w zakresie ogólnych praktyk w organizacjach, w których funkcjonują zespoły projektowe. Potrzebne są dalsze badania odpowiadające na pytania, jakie formy i modele coachingu są skuteczne w pracy menedżera-coacha z pracownikiem, a jakie menedżera-coacha z zespołem.

Zebranie dowodów na skuteczność różnych podejść w coachingu biznesowym może być podstawą projektowania szkoleń dostosowanych do indywidualnych potrzeb kadry kierowniczej. Krótkie programy szkoleniowe wydają się być przydatne w przypadku uzyskania przez menedżerów podstawowych umiejętności, takich jak słuchanie, zadawanie pytań, określanie celów i *feedback*, ale są niewystarczające do ukształtowania menedżera-coacha z całą złożonością charakteryzującą jego rolę w organizacji i pokazania, jak coachować zespół. Obecnie wydaje się, że menedżerowie, choć uczestniczyli w niewielu szkoleniach kształtujących kompetencje coacha, to jednak dzięki samodoskonaleniu i praktyce dysponują sporym doświadczeniem w tym zakresie. Takie badania musiałyby pokazać perspektywę menedżerów, ich zespołów oraz interesariuszy organizacji.

W niniejszym rozdziale przedstawiono analizę, jak często, jakimi technikami i dlaczego wybrani menedżerowie stosują coaching w pracy ze swoim zespołem. Pozostaje jednak wiele do zrobienia, aby sprawdzić i w pełni zrozumieć, co sprawia, iż to podejście jest skuteczne.

Bibliografia

- Alvesson M., Sveningsson S., *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*, „Human Relations” 2003, vol. 56(12).
- Barner R., Higgins J., *Understanding Implicit Models That Guide the Coaching Process*, „Journal of Management Development” 2007, vol. 26(2).
- Ben-Hur S., Kinley N., Jonhsen K., *Coaching Executive Teams to Reach Better Decisions*, „Journal of Management Development” 2012, vol. 31(7).
- Cavanagh M.J., Grant A.M., *The Solution-Focused Approach to Coaching*, w: *The Complete Handbook of Coaching*, eds E. Cox, T. Bachkirova, D. Clutterbuck, Sage, London 2010.

- Clutterbuck D., *The Use of Internal Resources for Coaching and Mentoring* „Global Focus The EFMD Business Magazine” 2009, no. 3, issue 3, Special Supplement: *The Role of Corporate Coaching in Business*.
- Connor M., Pokora J., *Coaching and Mentoring at Work: Developing Effective Practice*. Maidenhead, Open University Press, Maidenhead 2010.
- Ellinger A.D., Beattie R.S., Hamlin R.G., *The ‘Manager as Coach’, w: The Complete Handbook of Coaching*, eds E. Cox, T. Bachkirova, D. Clutterbuck, Sage, London 2010.
- Folkman J.R., *Coaching Others to Accept Feedback. Coaching for leadership*, Wiley, Hoboken, NJ 2006.
- Garvey R., Stokes P., Megginson D., *Coaching and Mentoring Theory and Practice*, Sage, London 2009.
- Green J., Grant A.M., *Solution-Focused Coaching: Managing People in a Complex World*, Momentum Press, London 2003.
- <http://www.coachingzone.com.pl/> (strona E. Proniewskiej, coaching zespołowy).
- International Coaching Federation, <http://www.coachfederation.org/>
- Mathieu J., Maynard M.T., Rapp T., Gison L., *Team Effectiveness 1997–2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse into the Future*, „Journal of Management” 2008, vol. 34(3).
- McCarthy G., Ahrens J., *Challenges of the Coaching Manager. Future of Work and Organizations*, 25th Anzam Conference, Auckland, New Zealand, 7–9 December 2011.
- Megginson D., Clutterbuck D., *Further Techniques for Coaching and Mentoring*, Butterworth, Oxford 2009.
- Parsloe E., *The Manager as Coach and Mentor*, CIPD Publishing, London 1999
- Riddle D., Ting S., *Leader Coaches: Principles and Issues for In-House Development*, „Leadership in Action” 2006, vol. 26(2).
- Rostron S.S., *Business Coaching International*, Karnac, London 2009.
- Scamardo M., Harnden S.C., *A Menedżer Coaching Group Model*, „Journal of Workplace Behavioral Health” 2008, vol. 22(2).
- Shipper F., Weer C., *A Longitudinal Investigation of the Impact of Positive and Negative Coaching on Team Effectiveness*, Academy of Management Annual Meeting, San Antonio 2011.
- Wheeler L., *How Does the Adoption of Coaching Behaviours by Line Managers Contribute to the Achievement of Organisational Goals?*, „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring” 2011, vol. 9(1).
- Whitmore J., *Business Coaching International*, „Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice” 2009, vol. 2(2).
- Worldwide Association of Business Coaches, <http://www.wabccoaches.com/includes/popups/definition.html>

*Piotr Wachowiak
Sylwester Gregorczyk
Bartosz Majewski*

Rozdział 31

Konflikty w polskich organizacjach

Wstęp

Konflikty są naturalnym zjawiskiem każdej organizacji, co oznacza, że podstawową kompetencją każdego menedżera powinna być umiejętność radzenia sobie z nimi, tj. wykorzystywania ich pozytywnych stron i unikania ich negatywnych skutków. Dynamika otoczenia (potencjalne źródło nowych konfliktów) oraz – jednocześnie – rosnące kompetencje menedżerów, przejawiające się m.i. w umiejętności kierowania konfliktem, sprawiają, że konflikty powinny odgrywać szczególną rolę w funkcjonowaniu każdej organizacji. Z uwagi na to, że konflikty mogą się przyczyniać do rozwoju organizacji, jak również mogą mieć negatywny wpływ na rozwój, warto znać charakterystykę konfliktów polskich organizacji, aby efektywnie wykorzystywać ich siłę w funkcjonowaniu organizacji. Niewiele przeprowadzono badań konfliktów w organizacjach¹, przez co trudno ocenić, jaka jest dynamika konfliktów, jakie są ich główne przyczyny oraz – najważniejsze – w jaki sposób menedżerowie radzą sobie z nimi. Te argumenty oraz zainteresowania naukowe autorów skłoniły ich do podjęcia próby zbadania zjawiska konfliktów w polskich organizacjach i poszerzenia wiedzy na ten temat. W rozdziale zostały przedstawione wyniki badań nad charakterystyką konfliktów występujących w polskich organizacjach.

¹ Zob. m.in. A. Potocki, *Konflikty w organizacjach*, w: *Zachowania organizacyjne we współczesnym zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2003 (symbol pracy: 80/KZO/1/2003/S/086); I. Chmielewska, *Przyczyny i ocena konfliktów w firmie na podstawie badań przeprowadzonych wśród przedstawicieli medycznych w Polsce*, w: *Przedsiębiorczość w zarządzaniu i socjologii*, WSPA, Lublin 2012.

31.1. Istota konfliktów w organizacji

Wewnątrz każdej organizacji zachodzi wiele złożonych procesów zarówno psychologicznych, jak i socjologicznych. Spotykają się w niej bowiem ludzie o rozmaitych osobowościach, mający różne wartości i związane z nimi poglądy. Wzajemne relacje między członkami jednej organizacji mogą przybierać bardzo różne formy i wpływać na jej funkcjonowanie. W jednej organizacji jej pracowników łączy dążenie do realizacji jej celów, ale pozostają oni jednocześnie odrębnymi indywidualnościami i pragną realizować własne cele oraz zachować własną tożsamość.

Współcześnie problem konfliktu w wielu organizacjach jest postrzegany jako naturalny, integralny element każdej zbiorowości społecznej, a nie jako cecha świadcząca o patologii. Wynika to z założenia, że tam, gdzie funkcjonują ludzie, zawsze musi dochodzić do różnicy zdań, poglądów, opinii, celów i dążeń. Ponadto podkreśla się także, że wiele przyczyn konfliktów ma charakter obiektywny – zewnętrzny, wynika więc z niedomagań i niesprawności organizacji, a nie z celowych działań ludzi. Charakteru patologicznego konflikt przybiera dopiero wówczas, gdy staje się instrumentem manipulacji i bezpośrednio zagraża bytowi organizacji².

Konflikt, niezależnie od tego, gdzie występuje i jak jest zdefiniowany, można scharakteryzować za pomocą pięciu jego istotnych cech³:

- 1) konflikt jest to sytuacja, w której występują co najmniej dwie strony,
- 2) strony są w jakiś sposób od siebie zależne (istnieje między nimi związek),
- 3) strony (lub też jedna z nich) stwierdzają, że ich poglądy, idee, wartości lub zachowania są sprzeczne (inne),
- 4) widząc sprzeczność, strony zaczynają podejmować w stosunku do siebie zachowania (interakcje), na które składają się akcje (oddziaływania) i reakcje (odwzajemnienia),
- 5) konfliktom towarzyszą silne emocje, głównie jednak negatywne, takie jak agresja, złość czy nienawiść.

Zatem można stwierdzić, że konflikt jest sytuacją, w której zawsze występują co najmniej dwie strony. Złożoność konfliktu wzrasta, jeśli zwiększa się liczba stron w konflikcie. Stronami mogą być osoby, grupy lub organizacje. Każda ze stron dysponuje indywidualnym bądź zbiorowym wyobrażeniem o otaczającym ją świecie oraz o własnej, specyficznej sytuacji w tym świecie. Konflikt powstaje wtedy, kiedy określoną zmianę jedna strona postrzega jako korzystną dla siebie, inna zaś jako

² J.D. Antoszkiewicz, z. Pawlak, *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext Warszawa 2000, s. 314.

³ S. Chełpa, T. Witkowski, *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, seria wydawnicza: Biblioteka Moderatora, Wyd. Moderator, Wrocław 2000, s. 19.

niekorzystną, a jednocześnie obie strony mają możliwość dokonywania dalszych zmian poprzez własne zachowania.

Konflikty mogą w różny sposób przyczyniać się do sprawności organizacji. Biorąc pod uwagę wpływ konfliktu na sprawność organizacji, można je podzielić na konflikty⁴:

- eufunkcjonalne,
- dysfunkcjonalne.

Pierwsze umacniają organizację poprzez ukazywanie błędów w jej działaniu, dając możliwość i bodziec do ich usunięcia. Drugie osłabiają organizację, ponieważ ukazują nieprawidłowości, których nie można usunąć.

Konflikty mogą pełnić również funkcję⁵:

- motywacyjną,
- innowacyjną,
- identyfikacyjną.

Funkcja motywacyjna pobudza strony do zwiększonej aktywności, spojrzenia na siebie i swoje działanie z pewnego dystansu, dokonania obiektywnej oceny swojego postępowania i oceny działań drugiej strony konfliktu.

Funkcja innowacyjna rodzi potrzebę poszukiwania nowych, korzystniejszych rozwiązań i możliwości zmian na lepsze. Pozwala wyartykułować, co jest słabością organizacji i zmusza ją do uruchomienia procesów innowacyjnych.

Funkcja identyfikacyjna pozwala na uświadomienie sobie problemów tam, gdzie rzeczywiście one występują.

Przebieg konfliktu zależy od źródeł, które są przyczyną powstania sytuacji konfliktowej. Konfliktowi wynikającemu z relacji między ludźmi (konflikt relacji), wyrażającego się negatywnym stosunkiem do ludzi, z którymi jest się w sytuacji konfliktowej, towarzyszą silne negatywne emocje, niezrozumienie, stereotypowe postrzeganie ludzi, z którymi się nie zgadzamy, oraz odwetowe zachowania. Sytuacja ta może być przyczyną eskalacji żądań.

Konflikt związany z dostępem do informacji (konflikt danych), polegający na niedysponowaniu przez uczestników konfliktu niezbędnymi informacjami, braku danych, posiadaniu przez uczestników konfliktu odmiennych informacji lub odmiennym ich interpretowaniu, może doprowadzić do eskalacji żądań, ponieważ strony mogą się oskarżać o nieujawnianie danych, manipulację informacjami lub celowe wprowadzanie w błąd.

Konflikt związany ze strukturą sytuacji, w której znajdują się uczestnicy konfliktu (konflikt strukturalny), mogący wynikać z ograniczonych zasobów, ze struktury organizacji, z ról pełnionych przez uczestników konfliktu w organizacji ograniczeń

⁴ B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999, s. 229.

⁵ Ibidem, s. 229–230.

czasowych, zbyt dużej liczby zadań, jakie mają być wykonane w tym samym czasie, nie jest zależny od ludzi. Sprzyja on powstawaniu innych typów konfliktów, jak konflikt relacji czy konflikt wartości.

Konflikt wynikający z odmiennych systemów wartości uczestników sytuacji konfliktowej (konflikt wartości) często powoduje brak tolerancji i poszanowania wartości uznawanych przez innych. Może on doprowadzić do antagonizowania ludzi i zablokować jakąkolwiek współpracę.

Konflikt związany z zablokowaniem realizacji potrzeb wynikających ze współzależności między uczestnikami konfliktu (konflikt interesów) najczęściej powstaje wówczas, gdy któraś ze stron chce zaspokoić swoje potrzeby kosztem drugiej strony. Ten typ konfliktów może dotyczyć potrzeb rzeczowych dotyczących istotnych dóbr, potrzeb proceduralnych związanych z zasadami postępowania, np. sposobem przyjmowania interesantów, oraz potrzeb psychologicznych, odnoszących się do własnej osoby, takich jak potrzeba szacunku, zaufania. Może on doprowadzić również do eskalacji żądań oraz zablokować współpracę⁶.

Konstrukttywne rozwiązanie konfliktu powinno uwzględniać interesy wszystkich stron. Każdy z uczestników powinien mieć poczucie, że coś zyskał. Jest to ważne zwłaszcza wtedy, kiedy w interesie stron leży utrzymanie dobrych stosunków. W takiej sytuacji pierwszym etapem po uświadomieniu konfliktu powinno być przygotowanie się do otwartej rozmowy na temat kwestii spornych. Chcąc trwale rozwiązać konflikt, należy przy jego rozwiązywaniu wykazać się pewną aktywnością, a także ponieść pewne nakłady.

31.2. Konflikty w polskich organizacjach w świetle badań

Celem podjętych badań było zidentyfikowanie cech konfliktu występującego w zespołach pracowniczych polskich organizacji. Zainteresowania badaczy koncentrowały się wokół następujących problemów:

- jakie są główne przyczyny konfliktów,
- jakie są strony konfliktów,
- jaka jest częstotliwość występowania konfliktów,
- jaki jest typowy przebieg konfliktu (kiedy się ujawnia, ile czasu trwa, w jakiej fazie następuje jego rozwiązanie, jaka jest jego intensywność),
- na ile skutecznie konflikty są rozwiązywane,
- jaką rolę odgrywają konflikty w organizacjach.

Narzędziem wykorzystywanym do badania była ankieta. Badania zostały przeprowadzone wśród pracujących studentów studiów niestacjonarnych oraz słuchaczy

⁶ P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2002, s. 152–153.

studiów podyplomowych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w okresie grudzień 2013 r.–styczeń 2014 r. W badaniach wzięło udział 98 respondentów (na 150 rozdanych ankiet) pracujących w różnych przedsiębiorstwach w Polsce. Mężczyźni stanowili 54% respondentów. Ze względu na wiek, najliczniejszą grupę stanowiły osoby do 30 roku życia (67%) oraz osoby w wieku 31–40 lat (24%). Osoby w wieku 41–50 lat stanowiły niespełna 8% respondentów. Stosunkowo młody wiek respondentów przełożył się na niedługi przeciętny staż pracy w badanym przedsiębiorstwie. Ma staż pracy krótszy niż rok 18% badanych, blisko połowa ankietowanych (46%) legitymuje się stażem pracy od roku do 3 lat, a 1/3 respondentów pracuje 3–10 lat. Z punktu widzenia dominującego właściciela ponad połowę podmiotów gospodarczych stanowiły przedsiębiorstwa z przewagą kapitału polskiego, 34% – firmy z przewagą kapitału zagranicznego, a 7% – podmioty, których właścicielem był Skarb Państwa. Ankietowani znacznie częściej reprezentowali sektor usług (63%) niż sektor produkcji (9%). Blisko 28% respondentów było zatrudnionych w przedsiębiorstwach produkcyjno-usługowych. Prawie 37% ankietowanych pracuje w małych przedsiębiorstwach, zatrudniających do 50 osób, 19% respondentów – w przedsiębiorstwach średnich (51–250 pracowników). Udział reprezentantów z przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 500 pracowników wyniósł 33%. Najczęściej występującym w badaniu modelem przedsiębiorstwa była firma z dominującym kapitałem polskim, zatrudniająca do 50 osób i od ponad 10 lat prowadząca działalność usługową w wymiarze krajowym. W przeważającej większości analizowanych przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach były podejmowane działania, które w świetle badań nad istotą konfliktów w organizacjach mogłyby się przełożyć na wzrost napięć w relacjach międzyludzkich (rysunek 31.1)



Rysunek 31.1. Działania sprzyjające konfliktom podejmowane przez przedsiębiorstwa w ostatnich trzech latach (w %)

Źródło: Opracowanie własne.

W większości analizowanych przedsiębiorstw w ostatnich trzech latach wprowadzono zmiany organizacyjne, co w dużej części przypadków było powiązane ze zmniejszeniem zatrudnienia (przeprowadzonym lub ogłoszonym) i/lub zmniejszeniem wynagrodzeń (ograniczenia funduszu premii i nagród oraz redukcje wynagrodzenia podstawowego). Jedynie w 9% badanych przedsiębiorstw respondenci nie dostrzegli żadnych działań wewnętrznych, które w świetle teorii mogłyby się przełożyć na wzrost konfliktów w zespołach pracowniczych.

Wyniki badań dotyczące konfliktów w polskich organizacjach przedstawiają się następująco.

Przyczyny konfliktów w zespole zostały przedstawione na rysunku 31.2.

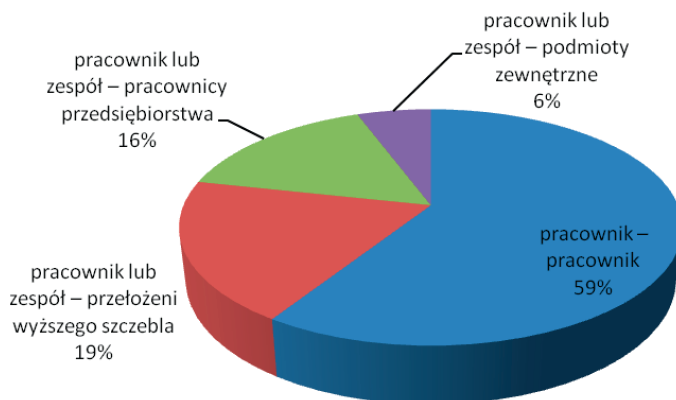


Rysunek 31.2. Przyczyny konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

Najczęstszą wskazywaną przyczyną konfliktów w badanych przedsiębiorstwach jest zła organizacja pracy. Czynniki ten był wskazywany znacznie częściej w firmach, które w ostatnich trzech latach wprowadziły zmiany organizacyjne, co oznacza, że podejmowane w latach kryzysu reorganizacje miały na celu w większym stopniu obniżenie kosztów działania niż usprawnienie funkcjonowania organizacji. Takie podejście oznaczało przede wszystkim koncentrację na dociążaniu pracowników, co niejednokrotnie przekładało się na nadmiar zadań do wykonania i napięcia między pracownikami. Blisko 2/3 respondentów wskazało maksymalną dopuszczalną liczbę przyczyn (trzy przyczyny), co potwierdza tezę, że konflikty mają charakter wieloaspektowy.

Strony konfliktów w zespole. Na rysunku 31.3 przedstawiono strony konfliktów występujących w zespole.

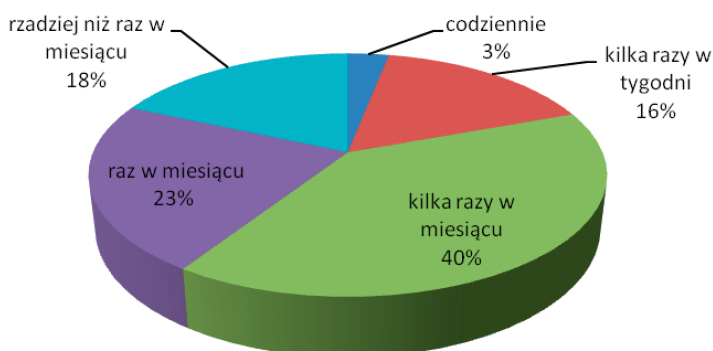


Rysunek 31.3. Strony konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

Najczęściej stronami konfliktu w zespołach są pracownicy jednego zespołu (wg 59% respondentów). Konflikty między pracownikami częściej występują w przedsiębiorstwach, w których przeprowadzono lub zaplanowano i ogłoszono redukcję zatrudnienia. Konfliktem, w których stronami są pracownicy i przełożeni (wg 19% respondentów), towarzyszy wzajemne negatywne postrzeganie poziomu kompetencji. W 16% przedsiębiorstwach respondenci za strony konfliktu wskazywali innych pracowników (nie będących pracownikami zespołu). Konflikty z podmiotami zewnętrznymi należą do rzadkości (tak odpowiedziało 6% respondentów).

Częstotliwość występujących konfliktów w zespole. Na rysunku 31.4 przedstawiono częstotliwość występowania konfliktów w zespole



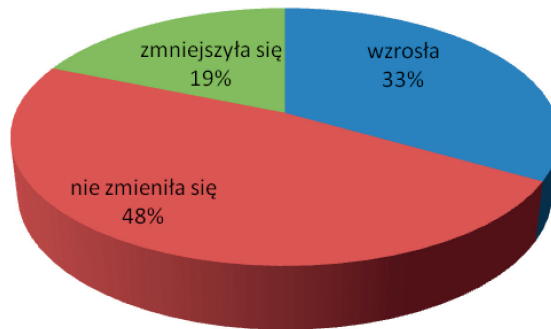
Rysunek 31.4. Częstotliwość występowania konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

W 40% przedsiębiorstwach konflikty w zespołach występują kilka razy w miesiącu. Stosunkowo rzadko (raz w miesiącu lub rzadziej) konflikty występują w 41%

przedsiębiorstw. Częste konflikty (kilka razy w tygodniu lub codziennie) występują w 19% przedsiębiorstw.

Liczba konfliktów w zespołach w ostatnich trzech latach. Na rysunku 31.5 przedstawiono zmianę liczby konfliktów w zespołach w ostatnich trzech latach.

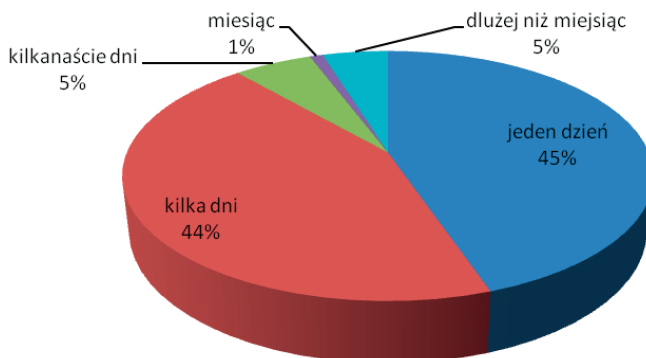


Rysunek 31.5. Liczba konfliktów w ostatnich trzech latach w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

W percepcji blisko połowy respondentów liczba konfliktów w ostatnich trzech latach nie zmieniła się. W 33% przypadków liczba konfliktów wzrosła (zwłaszcza w przedsiębiorstwach, które wprowadzały większą liczbę zmian organizacyjnych). Spadek liczby konfliktów (19%) dotyczy przede wszystkim przedsiębiorstw, które mają wypracowane procedury rozwiązywania konfliktów i które nie wprowadzały cięć w wynagrodzeniach pracowników.

Czas rozwiązywania konfliktów w zespole. Na rysunku 31.6 przedstawiono przeciętny czas rozwiązywania konfliktów w zespole

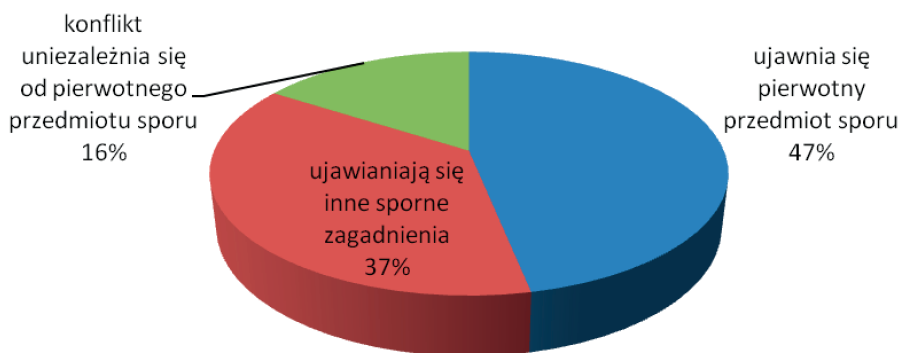


Rysunek 31.6. Przeciętny czas rozwiązywania konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

Najczęściej konflikty w przedsiębiorstwach są rozwiązywane w ciągu jednego dnia (45% wskazań) lub co najwyżej podczas kilku dni (44%). Dłuższe konflikty (powyżej 10 dni), to konflikty przede wszystkim między pracownikami a przełożonymi, czyli konflikty, które często do rozwiązania wymagają zaangażowania osoby spoza zespołu. W badaniu nie zaobserwowano większych zależności między czasem rozwiązywania konfliktów a trwałością rozwiązania.

Faza rozwiązywania konfliktów w zespole. Fazę, kiedy najczęściej następuje rozwiązanie konfliktów w zespole, przedstawiono na rysunku 31.7.

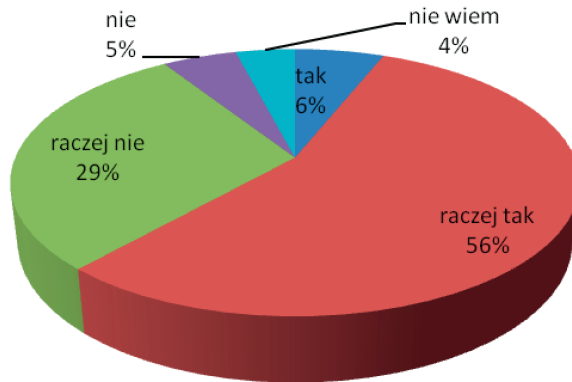


Rysunek 31.7. Faza rozwiązywania konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

Największa część konfliktów (47%) jest rozwiązywana w początkowej fazie przebiegu sytuacji konfliktowej, kiedy następuje ujawnienie pierwotnego przedmiotu sporu, ale nie dochodzi do nadmiernej eskalacji i emocjonalnych zachowań między zaangażowanymi stronami. W drugiej fazie (ujawnienie innych spornych zagadnień) udaje się rozwiązać co trzeci konflikt. W 16% przypadków konflikty eskalują do fazy, w której pierwotny przedmiot sporu traci na znaczeniu, a rywalizacja między zwaśnionymi stronami koncentruje się na innych spornych zagadnieniach. Szybszemu rozwiązaniu konfliktów sprzyja wypracowanie jasnych dla wszystkich pracowników metod i sposobów postępowania, gdy ujawnią się spory i napięcia.

Trwałość rozwiązywania konfliktów. Na rysunku 31.8 przedstawiono odpowiedź na pytanie, czy konflikty występujące w zespołach są rozwiązywane trwale.

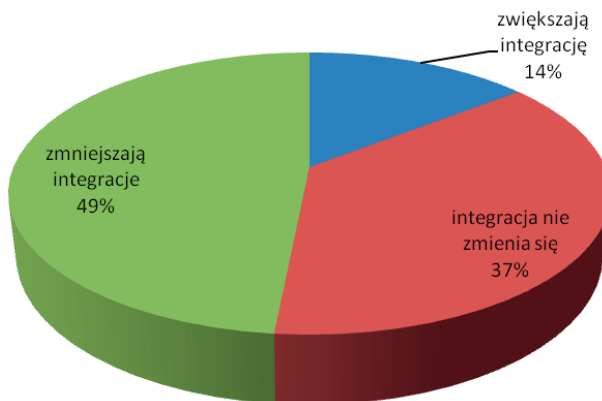


Rysunek 31.8. Trwałość rozwiązywania konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

Ponad 62% konfliktów udaje się rozwiązać w sposób trwały. Brak skuteczności rozwiązania konfliktu (34%) dotyczy głównie konfliktów między pracownikami zespołów w przedsiębiorstwach, w których przeprowadzono redukcję zatrudnienia. Czynnikiem ułatwiającym skuteczne rozwiązanie konfliktu jest podjęcie działań przywracających równowagę między stronami konfliktu w pierwszej fazie jego eskalacji.

Wpływ konfliktów na stopień integracji zespołu. Wpływ konfliktów na stopień integracji zespołu został przedstawiony na rysunku 31.9.



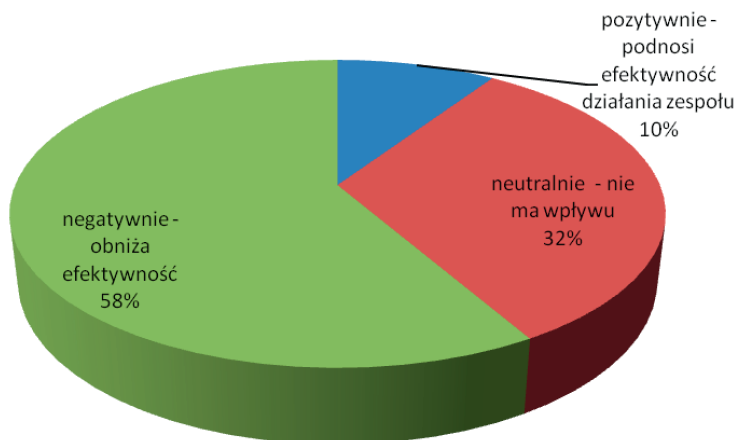
Rysunek 31.9. Wpływ konfliktów na integrację zespołu

Źródło: Jak rysunku 31.1.

Pozytywny wpływ na integrację zespołu zaobserwowano jedynie w 14% przedsiębiorstw. W blisko połowie przypadków konflikty zmniejszają integrację zespołu.

Niezmieniony poziom integracji zaobserwowano w 37% badanych firm. Przedmiotem dalszych badań powinno być sprawdzenie, w jaki sposób kształtuje się poziom wpływu konfliktów na integrację zespołów w różnym horyzoncie czasowym (w czasie konfliktu, bezpośrednio po podjętych działaniach przywracających równowagę oraz w nieco większym odroczeniu czasowym od jego rozwiązania).

Postrzeganie konfliktu w zespole. Odpowiedzi na pytanie, jak jest postrzegany konflikt w badanym zespole, zostały przedstawione na rysunku 31.10.



Rysunek 31.10. Postrzeganie konfliktów w zespole

Źródło: Jak rysunku 31.1.

W ponad połowie analizowanych przedsiębiorstw konflikt jest postrzegany negatywnie (jako czynnik obniżający efektywność zespołu). W co dziesiątym przypadku w opinii respondentów przeważają pozytywne skutki konfliktów (zwiększenie efektywności zespołu).

Zakończenie

Na podstawie uzyskanych wyników można zidentyfikować typowe cechy konfliktu w badanych organizacjach. Konflikt to sytuacja niezgodności, jawnej sprzeczności między równorzędnymi pracownikami, wynikająca najczęściej ze złej organizacji pracy. Niewłaściwy przydział zadań oraz przeciążenie pracą rodzą napięcia, które przybierają postać ostrych sporów interpersonalnych. Intensywność relacji międzyludzkich powoduje, że konflikty między pracownikami pojawiają się średnio kilka razy w miesiącu, a ich dynamika w ostatnich trzech latach (zmiana liczby konfliktów w czasie) pozostaje na niezmienionym poziomie. Pojawiające się konflikty

w organizacjach są rozwiązywane stosunkowo szybko – nie dłużej niż od jednego do kilku dni, przy czym rozstrzygnięcie sporu następuje zaraz po ujawnieniu się pierwotnego przedmiotu sporu lub gdy ujawniają się inne sporne zagadnienia. Wypracowane rozwiązanie konfliktu, ze względu na szybkość reakcji i stosunkowo niewielki ładunek emocjonalny, trwale rozwiązuje pojawiającą się niezgodność, chociaż sam konflikt zmniejsza integrację wewnętrzną zespołu. Z tego też względu konflikty są postrzegane jako negatywne zjawisko w organizacji, w istotny sposób obniżający efektywność pracy zespołu.

Konflikty w badanych organizacjach są traktowane jednoznacznie jako negatywne zjawisko, które obniża efektywność pracy i pogarsza integrację zespołu. Z tego powodu strony konfliktu podejmują szybkie działania, mające na celu rozwiązanie sytuacji konfliktowej, a wypracowane rozwiązanie umożliwia dalsze wykonywanie zadań. Konflikty są stosunkowo mało intensywne, o „niewielkiej sile rażenia”. Niestety, większość konfliktów jest spowodowana niewłaściwą organizacją pracy, przeciążeniem pracowników, co oznacza, że nieświadomie sama organizacja jest źródłem konfliktów, przyczyniając się tym samym do pogorszenia warunków pracy.

Opisany obraz sytuacji konfliktowych nie przedstawia w dobrym świetle menedżerów badanych organizacji. Nie wykorzystują oni pozytywnych stron konfliktu do poprawy aktywności ludzi i lepszego poznania zespołu, a wręcz przeciwnie – niewłaściwą organizacją pracy generują niepotrzebne napięcia, które przeradzają się w konflikty. Obserwowany stan relacji między ludźmi nie zmienia się w badanych organizacjach od 3 lat, co należy odczytywać jako bierność menedżerów w zakresie modyfikowania metod pracy i zachowań pracowników. Rodzi to dodatkową frustrację pracowników i niezadowolenie z miejsca pracy.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, Poltext, Warszawa 2000.
- Chęłpa S., Witkowski T., *Psychologia konfliktów. Praktyka radzenia sobie ze sporami*, seria wydawnicza: Biblioteka Moderatora, Wyd. Moderator, Wrocław 2000.
- Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Oskar-Master of Biznes, Warszawa 1999.
- Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2002.

Część IV

Przejścia graniczne w praktyce organizacji

Rozdział 32

Etyczne aspekty społecznej odpowiedzialności w tworzeniu i ocenianiu osiągnięć naukowych kadry akademickiej

Wstęp

Bezpośrednim impulsem do podjęcia rozważań na temat społecznej odpowiedzialności kadry akademickiej uniwersytetu było przysłanie mi na początku 2013 r. niezwykle ciekawej i inspirującej książki M. Geryka pt. *Społeczna odpowiedzialność uczelni*¹. Stanowiła ona podstawę uzyskania przez tego autora stopnia naukowego doktora habilitowanego w dyscyplinie „Nauki o zarządzaniu” w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Po zapoznaniu się z treścią książki doszłam do wniosku, że odzwierciedla ona moje odczucia (jako wieloletniego członka społeczności akademickiej uniwersytetu) dotyczące specyfiki zarządzania tego rodzaju organizacją. W działaniu uczelni ważne są, oczywiście, funkcje kierownicze, struktura organizacyjna², programy studiów, metody dydaktyczne itd., ale najważniejsza jest rola i społeczna odpowiedzialność za realizację sformułowanych przed wiekami celów: kształcenia akademickiego młodzieży oraz tworzenia i rozwoju nauki.

Literatura dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu), zarówno zagraniczna jak i rozwijająca się w Polsce, skonfrontowana moimi doświadczeniami i obserwacjami, pozwala na wyciągnięcie wniosków co do charakteru społecznej odpowiedzialności nie tylko za realizację przez pracowników i zarządzających uniwersytetem tych dwóch celów, lecz także za ich społeczny odbiór. Można również

¹ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.

² Do tych zagadnień władze uczelni na ogół nie przywiązują wagi, o czym świadczy następujący fakt. Na początku lat 70. ubiegłego wieku opracowaliśmy wspólnie z dr (ówcześnie) M. Bielskim diagnozę organizacyjną funkcjonowania administracji Uniwersytetu Łódzkiego na zlecenie władz uczelni. Oprócz analizy i diagnozy stanu istniejącego przedstawiliśmy pewne propozycje zmian. Po dość długim czasie doszliśmy do wniosku, że nasze opracowanie odegrało dość często spotykaną rolę „półkownika” i tak jak wiele projektów zmian w tamtym czasie w kraju nigdy nie zostało wykorzystane w praktyce.

zauważyć występowanie pewnych działań nieetycznych. Dzięki mediom takie działania nieetyczne zaczynają ostatnio docierać do opinii publicznej.

Drugie półrocze 2013 r. było szczególnie trudne z punktu widzenia rozwoju naukowego pracowników naukowo-dydaktycznych wszystkich polskich uczelni. Nowelizacja prawa o szkolnictwie wyższym zamykała w końcu września tego roku stosowanie wieloletnich przepisów i procedur dotyczących uzyskiwania stopni naukowych doktora i doktora habilitowanego oraz tytułu profesora³. Zaowocowało to w sposób dotąd niepraktykowany „wysypem” otwierania przewodów przed końcem września, aby było możliwe ich sfinalizowanie wg dotychczasowych zasad. Niestety, owo przyspieszenie może dodatkowo wpływać na obniżenie poziomu naukowego rozpraw i podejmowanie działań nieetycznych (o czym szerzej w dalszej części rozdziału), z drugiej zaś strony powodować (wraz ze skróceniem czasu przygotowania) mniejszą dokładność i docieklivość wniosków opiniodawców. Może na tym ucierpieć właśnie społeczna odpowiedzialność w tworzeniu i ocenianiu rozwoju naukowego tej grupy pracowników uczelni.

32.1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (organizacji) – ujęcia definicyjne

W literaturze i w piśmiennictwie jest przede wszystkim definiowane pojęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (biznesu). Pochodzi ono od angielskiego sformułowania *Corporate Social Responsibility* (CSR), które może być jednak punktem wyjścia do określenia społecznej odpowiedzialności takiej organizacji, jaką jest wyższa uczelnia w ogóle, a uniwersytet w szczególności.

M. Geryk przytacza ciekawe sformułowanie M.B. Werthera i D. Chandlera, które można przyjąć jako definicję, także w niniejszym opracowaniu: „Termin społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa [...] jest determinowany przez znaczenie trzech słów: społeczeństwo, odpowiedzialność oraz przedsiębiorstwo. Oznacza relacje zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami czy innymi organizacjami i społecznościami. Opisuje także zakres odpowiedzialności powstający po obu stronach tych relacji. Społeczność należy rozumieć w możliwie najszerszym sensie, tak aby objąć wszystkich, którzy mogą mieć jakikolwiek interes w jej obecnej lub przyszłej działalności”⁴. Według J. Adamczyk natomiast: „społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oznacza, z jednej strony, konieczność ponoszenia konsekwencji działań, z drugiej zaś

³ Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz.U. Nr 84, poz. 455.

⁴ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, op.cit., s. 9.

konieczność odpowiadania na potrzeby określonych ludzi, organizacji społecznych i podmiotów gospodarczych stanowiących jego otoczenie”⁵. W dalszym ciągu rozważań ta autorka przedstawia obszary społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, które w większości przypadków można odnieść do każdej organizacji, w tym i uczelni wyższej. Zalicza do nich obszary: ekonomiczny, socjologiczny (ukierunkowany na pracowników i wszystkich interesariuszy), ekologiczny, etyczny oraz postępowanie wg norm moralnych, które „tworzą nakazy postępowania akceptowane w danym kręgu kulturowym”⁶.

Zgodnie z tytułem niniejszego rozdziału, przedmiotem szczególnego zainteresowania będzie obszar etycznych zachowań ludzi wchodzących w skład najważniejszej grupy zatrudnionych w uniwersytecie i innych wyższych uczelniach w Polsce, którymi są pracownicy naukowo-dydaktyczni. To oni w praktyce realizują podstawowe cele tych organizacji. Ten dualizm realizowanych funkcji nie tylko ma swoje umocowanie historyczne, lecz jest także udokumentowany w przepisach. Wynika bowiem z nich obowiązek uzyskiwania w określonych przedziałach czasu stopni naukowych (doktora i doktora habilitowanego) oraz dochodzenia do tytułu profesora w rezultacie: prowadzonych badań, realizowania projektów naukowych krajowych i we współpracy z naukowcami zagranicznymi, publikowania wyników tych badań, ich prezentowanie na konferencjach naukowych itd. W tych właśnie działaniach szczególną rolę powinien odgrywać etyczny obszar społecznej odpowiedzialności naukowców, zgodnie z uznaniem w tym środowisku normami moralnymi.

32.2. Nieetyczne zjawiska zachowań w środowisku akademickim

Co rozumie się przez pojęcie „etyka”, które jako istotny element nauki filozoficznej zostało sformułowane jeszcze w starożytności jako pochodna greckiego słowa *ethos* i łacińskiego *ethica*, co słowniki tłumaczą jako „obyczaj”? Pojęcie to pięknie wyjaśnił T. Kotarbiński, iż etyka: „interesuje się tym, jak trzeba żyć, aby być porządnym

⁵ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 44.

⁶ Ibidem, s. 53–75.

⁷ „Etyka może być ujmowana z dwóch punktów widzenia: 1) jako nauka filozoficzna o społecznych i psychologicznych źródłach powstania poglądów moralnych, ich funkcji społecznej i prawach rozwoju, a nadto o kryteriach oceny moralnej; 2) jako ogół przyjętych w danej klasie społecznej lub środowisku norm moralnych” (*Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1954, s. 198). Historia rozwoju etyki jako ważnego składnika filozofii sięga rozważań Arystotelesa (384–322 p.n.e.), który to rozwój przez średniowiecze (XIII w.) i czasy nowożytne do XX w. przedstawił W. Tatarkiewicz w swojej książce pt. *Historia filozofii* (W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. II, PWN, Warszawa 1968, s. 194). Pragnę tu przytoczyć za tym autorem myśl I. Kanta (XVIII-wiecznego niemieckiego filozofa), która współgra z przytoczonymi określeniami T. Kotarbińskiego: „Postępuj wedle takiej i tylko takiej zasady, co do której mógłbyś jednocześnie chcieć, aby stała się prawem powszechnym” (ibidem).

człowiekiem, by żyć zacnie, a nie żyć w stanie hańby [...] haniebnie – to znaczy, że się przez to zasługuje na pogardę ze strony ludzi godnych szacunku, a zacność jest tego przeciwieństwem [...] krócej: czyny haniebne to czyny godne pogardy a czyny zacne to czyny godne szacunku. A porządnym człowiekiem jest ten i tylko ten, kto nie zasługuje na pogardę, zacnym jest ten i tylko ten, kto zasługuje na szacunek”⁸.

Te słowa wielkiego polskiego filozofa i współtwórcy współczesnej wiedzy o zarządzaniu jako wiedzy o „sprawnym działaniu” pragnę przyjąć jako motto dalszych rozważań. Nie będę jednak przytaczała ogólnych zasad etycznego postępowania pracowników uniwersytetu, które powinny świadczyć o ich społecznej odpowiedzialności. Przywołam natomiast niektóre przykłady jej zagrożenia i występujące „czyny haniebne”, które stanowiąc wprawdzie margines w postępowaniu środowiska naukowego, odbijają się negatywnie na ogólnym społecznym odbiorze jego osiągnięć i ocenie społecznej odpowiedzialności kadry akademickiej polskich uczelni w ogóle.

Z całą odpowiedzialnością muszę stwierdzić (na podstawie własnych, wieloletnich obserwacji i współpracy z kadrami akademicką oraz członkostwa w różnych zespołach oceniających, w tym przez 16 lat w Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułu Naukowego), że przeważająca większość pracowników naukowych polskich uczelni dochodzi do swych osiągnięć i stopni oraz tytułu naukowego nie tylko dzięki wrodzonym zdolnościom, lecz także wieloletniej ciężkiej pracy. Nie bierze się w niej na ogół pod uwagę ani przekraczania ustawowego *pensum* godzin dydaktycznych, ani dużo niższych w porównaniu z otrzymywanymi w tzw. praktyce gospodarczej uposażeń (co jednak zmusza do podejmowania dodatkowego zatrudnienia poza własną uczelnią), ani poważnych obciążeń pracą administracyjną związaną z wykonywanymi funkcjami, ani wreszcie ograniczeń czasu wypoczynku i tego, który powinien być poświęcony rodzinie. Dlatego też uważam, że ważne jest pokazywanie i potępienie przykładów tego, co „haniebne i godne pogardy”, a co powinno być konsekwentnie karane, do wykluczenia na stałe ze środowiska naukowego włącznie.

Zgodnie z tytułem niniejszego rozdziału, pragnę tego rodzaju negatywne zjawiska omówić w odniesieniu do: 1) obowiązków nauczyciela akademickiego, 2) rozwoju nauki, w tym także przez zdobywanie stopni naukowych, 3) opiniowania (recenzowania) osiągnięć naukowych, w tym prac na stopnie naukowe, przez powołane do tego osoby i instytucje.

Obowiązki nauczyciela akademickiego. Kształcenie młodzieży stanowi jedną z dwóch podstawowych funkcji uniwersytetu jako szkoły wyższej. Nakłada ona na kadrę akademicką szczególny obowiązek właściwego przygotowywania się do realizacji tej funkcji w praktyce i do przekazywania wiedzy w sposób kompetentny, zgodny z kulturą i etyką obowiązującą w tym środowisku. Tymczasem można tu spotkać pewne zachowania nie tylko niezgodne z obowiązkami odpowiedzialnego nauczyciela

⁸ T. Kotarbiński, *Drogi dociekań własnych – fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986, s. 288.

akademickiego, lecz także nieetyczne i przez to dające młodzieży złe wzorce. Można zilustrować je przykładami spóźniania się na zajęcia lub nieprzychodzenia na nie (bez wcześniejszego poinformowania) czy kończenia ich przed upływem zakładanego w programie czasu. Te same zjawiska powtarzają się w odniesieniu do dyżurów i konsultacji, które są ważne ze względu na bezpośrednie kontakty i wymianę myśli między studentami a kadrami akademicką. Bardzo groźnym zjawiskiem są przypadki słabego przygotowania pracowników dydaktycznych do prowadzonych zajęć. Właściwego przygotowania nie zastąpi elektroniczna prezentacja zapożyczonych z podręczników treści, zwłaszcza gdy są one przeczytane przez prowadzącego bez jego komentarza i dyskusji z młodzieżą. Jest natomiast ważne, aby w trakcie zajęć ilustrować je własnymi przykładami i przemyśleniami związanymi ze zdobywaniem stopni naukowych (jeżeli, oczywiście, ma to odniesienie do programu przedmiotu) i doświadczeniami z praktyki zawodowej. Daje to podwójną korzyść: dla młodzieży przybliżenie książkowych treści, a dla prowadzącego – wzbogacenie o pytania i wnioski w dyskusji, które mogą nasunąć dalsze pomysły prowadzące do rozwiązania badanych problemów⁹.

Drugą podstawową funkcją akademickich ośrodków od czasów starożytnych po współczesne jest **rozwój nauki**. W polskich uczelniach jest to ściśle związane z kształceniem młodzieży, dydaktyka akademicka powinna bowiem być realizowana (zgodnie z przepisami) z obowiązkiem uzyskiwania przez nauczycieli akademickich kolejnych stopni naukowych, do tytułu profesora włącznie. Wymóg ten może znaleźć swoje odniesienie do społecznej odpowiedzialności kadry akademickiej i jest związany z wysoką jeszcze pozycją tytułu profesorskiego w hierarchii zawodów w naszym kraju. Dochodzenie do tego tytułu jest, niestety, obecnie bardziej niż kiedykolwiek (paradoksalnie przez rozwój technologii informatycznej, czyli rezultat wielu lat badań naukowych) narażone na różnego rodzaju zjawiska patologiczne, które występują w etycznym obszarze społecznej odpowiedzialności nauczycieli akademickich.

Szczególnie groźnym, a często spotykanym (w ostatnich latach ujawnianym nawet w prasie codziennej) przykładem nieetycznego działania są przypadki kradzieży rezultatów cudzej pracy badawczej i przedstawianie ich jako własnego dorobku, bez ujawniania nazwiska prawdziwego autora(ów). Noszą one nazwę plagiatów i są

⁹ Etyczny obszar społecznej odpowiedzialności kadry akademickiej nie kończy się na uczciwie wykonywanej pracy dydaktycznej. Zdobywanie kolejnych stopni naukowych jest związane z obowiązkiem aktywnego uczestnictwa w pracach wydziału i uczelni, radzie wydziału i różnego rodzaju komisjach i zespołach, obronach prac doktorskich, habilitacyjnych itd. Rzetelne wykonywanie tych (często nużących) obowiązków świadczy o społecznej odpowiedzialności pracowników w stosunku do zatrudniającej ich uczelni. Tymczasem można zaobserwować wśród części pracowników takie zjawiska, jak spóźnianie się i wcześniejsze (po podpisaniu listy obecności) wychodzenie z obrad, wykonywanie w trakcie ich trwania własnej pracy (nawet z zastosowaniem komputerów!) czy poprawianie prac dyplomowych. Powoduje to m.in. głosowanie bez znajomości celu i wiedzy, czego ono dotyczy. Zjawiska te są dość powszechnie spotykane w polskich uczelniach, co świadczy o nieuczciwym, nieetycznym podejściu pracowników akademickich do wykonywanych obowiązków i obniża ogólny poziom społecznej odpowiedzialności uczelni.

uznawane za jedno z najcięższych przypadków złamania dobrych praktyk akademickich. Członkowie Zespołu ds. Dobrych Praktyk Akademickich, powołanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, stwierdzają, że to: „narusza nie tylko dobra osobiste autorów przywłaszczanych treści, lecz również stanowi szkodę publiczną poprzez wprowadzenie w błąd opinii publicznej oraz obniżenie stopnia zaufania publicznego do naukowców”¹⁰.

Ujawnianie przykładów plagiatów w prasie codziennej i periodykach, a także czasami w telewizji i w portalu internetowym środowiska akademickiego „Forum Akademickie”, jeżeli rzeczywiście doprowadza do ukarania sprawców w sposób dotkliwy, niszczący ich karierę naukową, może zarówno stanowić ostrzeżenie, jak i ograniczyć rosnącą niestety liczbę tego rodzaju przestępstw. Powinno także uczulić promotorów prac doktorskich i opiekunów rozpraw habilitacyjnych oraz skłaniać recenzentów do bardziej wnikliwej analizy osiągnięć przedstawionych w rozprawach naukowych. W przypadku zaś udowodnienia, ale także podejrzeń, istnienia nie tylko plagiatu, lecz także autoplagiatu, należy przekazać sprawę zespołom dyscyplinarnym uczelni i w dalszej kolejności kierować podejrzenia o przestępstwo na drogę sądową. Nie jest to jednak proste i łatwe, ponieważ tego rodzaju sytuacje są najczęściej ujawniane dzięki przypadkowi, jak np. już udowodnione sytuacje przekazania do oceny recenzentowi z innej uczelni rozprawy, w której splagiatowano dużą część treści z książki tegoż recenzenta. Niestety, ujawniono także przykłady wykorzystywania przez promotorów prac dyplomowych (magisterskich) we własnych publikacjach, bez podawania źródła prezentowanych tam danych opisów przypadków. Ujawnianie takich zdarzeń jest trudne, ponieważ prace dyplomowe nie są publikowane¹¹.

¹⁰ *Rzetelność w badaniach naukowych oraz poszanowanie własności intelektualnej*, Zespół do Spraw Dobrych Praktyk Akademickich pod kierunkiem prof. dr hab. J. Hartmana, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012, s. 20.

¹¹ Dla udokumentowania istniejącego i – jak się wydaje – rosnącego zjawiska plagiatów, które występuje nie tylko w pracach naukowych „na stopień”, lecz także w publikowanych osiągnięciach naukowców, należałoby przytoczyć ich konkretne przykłady. Nie jest to możliwe w wymaganych ramach niniejszego rozdziału. Mogę natomiast podać niektóre źródła – np. „Gazeta Wyborcza” z 11 i 12 lutego oraz 25 kwietnia 2013 r., a przede wszystkim „Forum Akademickie” – portal środowiska akademickiego i naukowego. Na tym portalu od wielu lat ukazują się, dzięki zaangażowaniu dr M. Wrońskiego, dokładne opisy owych czynów niegodnych, w których uczestniczą nie tylko studenci (których prace dyplomowe są weryfikowane obowiązkowo tzw. systemem PLAGIAT), lecz także osoby wysoko utytułowane w hierarchii akademickiej. Stanowią one, niestety, tylko niewielki procent wykrytych i ujawnionych kradzieży cudzego dorobku (np. „Forum Akademickie” z dnia 2 maja 2007 r., z lutego i maja 2011 r., z lutego i marca 2013 r.). Plagiaty są przecież przykładem bezczelności w wykorzystywaniu na swoją korzyść cudzej, często wieloletniej pracy w postaci „własnych” osiągnięć naukowych, artykułów, referatów na konferencji, uznanych za swoje tłumaczeń z publikacji zagranicznych, wyników badań itd. Nie należy zapominać też o autoplagiatach, czyli powielaniu własnych, wcześniej opublikowanych prac w tzw. pracach na stopień, bez powoływania się na nie w bibliografii i przypisach (a jest to również traktowane i karane jako plagiat). Przykłady tego rodzaju postępowania pokazują, jak dalece w praktyce odchodzi się od etycznych wzorów zachowań. Wskazywanie tych patologii, potępienie sprawców i ich wykluczenie ze środowiska naukowego może się przyczynić do zapobiegania, ograniczania, a nawet likwidacji niemoralnych działań.

Może zachodzić, niestety, obawa, że w związku z przyspieszonym trybem finalizowania rozpraw doktorskich i habilitacyjnych, spowodowanym zmianami przepisów, nieetyczne działania wykorzystywania cudzych osiągnięć bez podania autorów mogą być zwielokrotnione. Tym bardziej należałoby podjąć szerokie działania prewencyjne, poczynwszy od ministerialnej (MNiSW) Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułu Naukowego, a skończywszy na radach wydziałów uprawnionych do przeprowadzania przewodów naukowych, uczulające na tego rodzaju zjawiska i możliwości ich nasilenia w następnych latach, w których te przewody będą finalizowane. Sądzę także, że konieczne jest upublicznienie, szersze niż do tej pory, ponieważ docierające do całej kadry akademickiej, dwóch ważnych opracowań zespołów ministerialnych z lat 2012 i 2011; są to: *Rzetelność w badaniach naukowych oraz poszanowanie własności intelektualnej* i *Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce*¹².

Opiniowanie (recenzowanie) dorobku naukowego. Szczególnym etapem w karierze naukowej jest uzyskanie stopnia doktora habilitowanego. Odbywa się to w okresie dłuższej już pracy nauczyciela akademickiego ze stopniem doktora, a więc mającego doświadczenie badawcze, ustalone relacje naukowe na macierzystym wydziale (ważne zwłaszcza wtedy, kiedy wydział ma uprawnienia w zakresie habilitowania). To właśnie adiunkci są najbardziej obciążeni dydaktyką i włączani do różnych prac na rzecz wydziału i uczelni, która ich zatrudnia. Biorą udział w projektach badawczych i „walczą” o punkty za publikacje (jako szczególnie motywujące w karierze naukowej), przygotowują rozprawę habilitacyjną i ... są w wieku, kiedy mają już własną rodzinę, małe dzieci.

Uzyskanie stopnia doktora habilitowanego daje im pewną stabilizację i pozycję tzw. „samodzielnego” pracownika nauki oraz otwiera drogę do tytułu profesora. Każdy, kto przechodził przez ten etap, oceniał go jako niezwykle stresujący, wymagający ogromnego nakładu pracy, również w świetle przedstawionej sytuacji. Ten stres wiązał się także z koniecznością prezentacji swoich osiągnięć podczas kolokwium habilitacyjnego przed starszymi, ale dobrze znanymi kolegami, których życzliwości i lojalności nie zawsze jest się pewnym. Dochodził do tego stres często związany z długo oczekiwaną decyzją Centralnej Komisji, dotyczącą zatwierdzenia (lub nie) stopnia naukowego doktora habilitowanego czy tytułu profesora. Podjęcie tej decyzji na forum Centralnej Komisji zależy od czasu opracowania tzw. superrecenzji, który się wydłuża (mimo skrócenia w przepisach czasu jej przygotowania) właśnie w wyniku istnienia dużej liczby przewodów (o czym jeszcze poniżej). Ważne jest także, że przy sporządzaniu opinii można zauważyć różnego rodzaju naciski na opiniodawców przez przedstawicieli środowiska spoza Centralnej Komisji, mające na celu wymuszenie

¹² *Rzetelność w badaniach naukowych oraz poszanowanie własności intelektualnej*, op.cit.; *Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce*, Zespół do Spraw Etyki w Nauce pod kierunkiem prof. dr hab. W. Marciszewskiego, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.

recenzji pozytywnej. Potwierdza to ocena ministerialnego zespołu przedstawiona w opracowaniu pt. *Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce*, w której stwierdza się, co następuje: „Rzetelne recenzowanie prac naukowych, projektów badawczych i innych dokumentów [...] ma decydujący wpływ na poziom uprawiania nauki, stanowiąc fundament kultury akademickiej i źródło autorytetu społecznego środowisk naukowych”¹³. Ale dalej podkreśla się, że „Praktyka recenzowania oraz procedury opiniowania prac naukowych, projektów badawczych [...] narażone są na rozliczne patologie, wśród których wskazać można: konflikt interesów, kumoterstwo i nepotyzm, stronnictwo na tle sporów instytucjonalnych i merytorycznych, niedbalstwo i niekompetencję”¹⁴.

Nie samo jednak ujawnienie przykładów działań nieetycznych w opiniowaniu wniosków na stopnie naukowe może je ograniczyć. Na wnikliwość i dokładność opiniodawców może także wpływać wspomniana sytuacja, zaistniała po wrześniu 2013 r., w której wyniku rady wydziałów zostały postawione przed koniecznością otwierania przewodów doktorskich i habilitacyjnych oraz wniosków profesorskich w niespotykanej dotąd liczbie¹⁵, a następnie opracowywania o nich opinii zarówno dla rad wydziałów, jak i Centralnej Komisji w znacznie krótszym czasie niż dotychczas. Liczba kierowanych do Centralnej Komisji wniosków z różnych ośrodków wzrosła do setek w poszczególnych sekcjach. Czy w tej sytuacji można się spodziewać mniej wnikliwych recenzji spowodowanych nie złą wolą, ale po prostu efektem „zmęczenia materiału”? Przecież kadra profesorska wykonuje te obowiązki oprócz „normalnych” zadań dydaktycznych, naukowych i administracyjnych, a członkowie Centralnej Komisji pełniący tę „zaszczytną funkcję” nie tylko powołują recenzentów w swojej specjalności w skali całego kraju, lecz również sami je opracowują i mają obowiązek uczestniczenia w kolokwiah habilitacyjnych w uczelniach na terenie całego kraju. Zatem należy się zastanowić, czy to wszystko może jakoś pomieścić się w czasie pracy polskich naukowców (o odpoczynku nie wspominając) i czy tego rodzaju sytuacja sama nie nosi znamion patologii.

¹³ *Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce*, op.cit., s. 4.

¹⁴ *Ibidem*.

¹⁵ Jako przykład mogę przytoczyć dane dotyczące tylko jednego posiedzenia Rady Wydziału na moim macierzystym Wydziale. Na posiedzeniu w początkach września 2013 r.: wszczęto postępowanie o nadanie tytułu profesora dla 3 osób, powołano 20 zespołów profesorskich w przewodach habilitacyjnych i wszczęto 11 przewodów doktorskich. Przed końcem września, na ostatnim posiedzeniu Rady w tym roku akademickim należało zapoznać się z opiniami zespołów i wyznaczyć recenzentów, czyli w szerokim zakresie zając się wnioskami profesorskimi i habilitacyjnymi, co oczywiście wydłużyło czas trwania Rady Wydziału i percepcję problemów.

Zakończenie

Postawiwszy przysłowiową „kropkę nad i” w niniejszym rozdziale, doszłam do wniosku, że powinienam je może zatytułować raczej w formie negatywnej, jako przykłady niektórych nieetycznych zjawisk ograniczających rolę społecznej odpowiedzialności w osiągnięciach naukowych kadry akademickiej. Wydaje się, że ukazanie działań „haniebnych” pozwoli (a może wymusi) zdobywanie kolejnych szczebli kariery naukowej w sposób rzeczywiście „zacny”.

Bibliografia

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Dobre praktyki w procedurach recenzyjnych w nauce*, Zespół do Spraw Etyki w Nauce pod kierunkiem prof. dr hab. W. Marciszewskiego, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2011.
- Geryk M., *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Kotarbiński T., *Drogi dociekań własnych – fragmenty filozoficzne*, PWN, Warszawa 1986.
- Rzetelność w badaniach naukowych oraz poszanowanie własności intelektualnej*, Zespół do Spraw Dobrych Praktyk Akademickich pod kierunkiem prof. dr hab. J. Hartmana, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2012.
- Słownik wyrazów obcych*, PIW, Warszawa 1954.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1968.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych ustaw, Dz.U. Nr 84, poz. 455.

Rozdział 33

Centrum doskonalenia kompetencji nauczycieli akademickich – przykłady praktyk niemieckich i polskich

Wstęp

Wewnętrzne Systemy Jakości Kształcenia (WZJK), dopracowywane obecnie w wielu uczelniach polskich, wymuszają działania usprawniające cały proces dydaktyczny, znacznie wybiegając poza tworzenie i doskonalenie programów studiów, planów zajęć i ich dokumentacji. Dotyczą sposobów przekazywania informacji w uczelni¹ oraz doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. Potwierdzają to przygotowane w ramach ENQA *Standardy i wskazówki dla zapewniania jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area)*², stanowiące wyznaczniki do projektowania zewnętrznych i wewnętrznych systemów jakości kształcenia³. Według nich, instytucje powinny posiadać metody gwarantujące, że kadra prowadząca zajęcia dla studentów dysponuje odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami⁴. Stąd wynika, że jednym z podstawowych założeń wewnętrznych systemów zapewniania jakości kształcenia powinny być jasno określone, opisane i przestrzegane sposoby podnoszenia i doskonalenia kompetencji nauczycieli akademickich.

Dotychczas nauczyciele akademicy rozwijali swoje kompetencje dydaktyczne najczęściej samodzielnie lub poprzez uczestnictwo w różnych zorganizowanych w tym celu formach szkoleniowych, takich jak: zebrania zakładowe, rady dydaktyczne

¹ Proces komunikacji jest również bardzo złożony; więcej na ten temat zob. np. J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrun, Wrocław 2006; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Aktywa, Kraków 2000; M.K. Wyrwicka, *Wiedza jako zasób podlegający transformacji*, w: *Opracowanie scenariuszy transformacji wiedzy*, tom I, red. M.K. Wyrwicka, Politechnika Poznańska, Poznań 2011.

² Bardzo często opisywane skrótem ESG (*European Standards and Guidelines*).

³ Zob. *ENQA in a Nutshell*, ENQA, <http://www.enqa.eu/profile.lasso>, 28.08.2013; *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 3rd ed., European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki 2009.

⁴ *Ibidem*, s. 16–19.

(pedagogiczne), konferencje, zjazdy, seminaria. W przypadku uczelni europejskich istnieją przykłady rozwiązań systemowych, które stanowią, że rozwój i doskonalenie kompetencji dydaktycznych jest naturalnym elementem pracy na uczelni. W wyniku przeprowadzonej analizy sposobów działania uczelni europejskich, organizacji ich wewnętrznych systemów jakości kształcenia i schematów organizacyjnych, stwierdzono, że istnieją tzw. centra doskonalenia kompetencji (CDK), których liczne przykłady sprawnego działania można zaobserwować np. w uczelniach niemieckich. Dobre praktyki w tym obszarze można znaleźć również w uczelniach polskich, np. inicjatywa *Ars Docendi* na Uniwersytecie Jagiellońskim⁵.

W punktach pierwszym i drugim niniejszego rozdziału przedstawiono różnorodne podejście do definicji kompetencji, a zwłaszcza do kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. Złożoność zagadnień ukazano na rysunku 3.1, uwzględniając rolę indywidualnej ścieżki kariery (w tym samodoskonalenia) oraz wpływ rynku, ze zmieniającymi się wymaganiami zatrudnienia. Na tej podstawie przedstawiono własną definicję i zaproponowano model kompetencyjny. W punkcie trzecim opisano krótko dwa przykłady instytucjonalnych rozwiązań służących rozwojowi kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. Całość zakończono konkluzjami i rekomendacjami.

33.1. Kompetencje pracowników

Termin „kompetencje” występuje w kilku kontekstach⁶: kompetencji organizacji; kompetencji zawodowych; kompetencji stanowiskowych (związanych z wymaganiami poszczególnych stanowisk pracy); kompetencji rzeczywiście posiadanych przez poszczególnych pracowników oraz kompetencji możliwych do uzyskania (leżących w granicach możliwości danego pracownika). W *Słowniku języka polskiego* określono je jako zakres pełnomocnictw i uprawnień, zakres działania organu władzy lub jednostki organizacyjnej; zakres czyjejs władzy, umiejętności i odpowiedzialności⁷. Słowo „kompetentny” jest definiowane jako uprawniony, uppełnomocniony do działania, wydawania decyzji, mający podstawy, kwalifikacje do wypowiedzania sądów i ocen⁸.

W rozumieniu klasycznym kompetencje są ujmowane jako zakres uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy⁹. Według C. Lévy-Lebojera, kompetencje dotyczą zintegrowanego

⁵ J. Bugaj, R. Rybkowski, *Zarządzanie jakością kształcenia. Na przykładzie pięciu krajów*, IMAS International, Wrocław 2013.

⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006, s. 19.

⁷ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 348.

⁸ *Ibidem*.

⁹ S. Stańczyk, *Kompetencje na miarę organizacji przyszłości*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008, s. 433–434.

wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa¹⁰. A. Sajkiewicz definiuje kompetencje jako zbiór posiadanej wiedzy, zdolności, stylów działania, cech osobowości, zainteresowań, a także wielu innych czynników i cech, które są wykorzystywane i rozwijane w procesach pracy i mają doprowadzić do osiągnięcia celów organizacyjnych¹¹. A. Poczrowski utożsamia natomiast kompetencje z kwalifikacjami, obejmującymi ogół trwałych właściwości ludzkich i tworzącymi związek z osiąganymi przez pracownika wysokimi efektami, mającymi wymiar uniwersalny¹². Według tego autora, kompetencje odnoszą się do właściwości człowieka, które są trwałe i tworzą związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi rezultatami pracy o charakterze mierzalnym. G. Filipowicz twierdzi, że kompetencje to dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie¹³. Zdaniem D. Thierry'ego i C. Saureta, kompetencje w znaczeniu ogólnym „to zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków. [...] Nie są więc one synonimem kwalifikacji w potocznym znaczeniu ani równoznaczne z formalnym wykształceniem czy dyplomem”¹⁴.

Zmienność kompetencji można zaobserwować podczas wykonywania przez pracownika określonych zadań, co umożliwia stwierdzenie, czy ustalony poziom kompetencji został osiągnięty (kompetencja opanowana) i w jakim stopniu. Rozwijając jedną kompetencję, istnieje możliwość rozwoju innych w tym samym obszarze¹⁵. Równie wiele jak podejść do definicji można zaobserwować podziałów kompetencji, np. kompetencje podstawowe, czyli takie, których posiadanie jest nieodzownym warunkiem dobrze wykonywanej pracy, oraz kompetencje wyróżniające, które stanowią wartość dodaną i wyróżniają konkretnego pracownika spośród innych¹⁶. M. Armstrong pro-

¹⁰ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997, s. 19 (cyt. za: A. Orlińska-Gondor, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006, s. 169).

¹¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami...*, op.cit., s. 17–18.

¹² A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003, s. 153.

¹³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004, s. 36–37.

¹⁴ D. Thierry, C. Sauret, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

¹⁵ J. Wiczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami: tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008, s. 23.

¹⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006, s. 22. Inny podział kładzie akcent na kompetencje bazowe, które są zbiorem i podstawą konkretnych cech kompetencji poznawczych, społecznych, osobistych, oraz na kompetencje wykonawcze, powiązane z zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku; są również podzielone na trzy podgrupy – biznesowe, firmowe i menedżerskie (ibidem, s. 24).

ponuje także podział na kompetencje miękkie, behawioralne, społeczne, oraz twarde, odwołujące się do posiadanej wiedzy i umiejętności praktycznych¹⁷.

Według autorskiej definicji, kompetencje są zbiorem doświadczeń i kwalifikacji (potwierdzonych dyplomami, certyfikatami, innymi dokumentami) oraz umiejętności i zachowań reprezentowanych przez pracownika w miejscu pracy. Model kompetencji nauczyciela akademickiego w kontekście przedstawionej definicji składa się z trzech wymiarów:

- 1) kompetencji kluczowych, będących pochodną zapisów w dokumentach strategicznych uczelni (misji, strategii, wewnętrznego systemu zarządzania jakością kształcenia i innych dokumentów uczelnianych),
- 2) kompetencji specjalistycznych, powiązanych ściśle z reprezentowaną dyscypliną, dziedziną i specjalnością naukową,
- 3) kompetencji uniwersalnych, wymaganych od wszystkich nauczycieli akademickich bez względu na reprezentowaną dziedzinę i dyscyplinę naukową, np. szeroko rozumiane zdolności pedagogiczne czy organizacyjne.

Wpływ na kształcenie kompetencji nauczycieli akademickich we wszystkich wymienionych wymiarach ma wiele różnych czynników, a przykładowe przedstawiono na rysunku 33.1. Zaznaczono na nim złożoność tego procesu ze strony formalnoprawnej, podkreślając jednocześnie rolę indywidualnej ścieżki kariery (w tym samodoskonalenia) oraz rolę rynku, ze zmieniającymi się wymaganiami zatrudnienia, warunków pracy i rozwoju (zwłaszcza w przypadku uczelni niepublicznych).



Rysunek 33.1. Czynniki wpływające na kompetencje nauczycieli akademickich

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 153.

33.2. Kompetencje dydaktyczne nauczyciela akademickiego

Ze względu na specyfikę pracy, od osoby zatrudnionej w uczelni do pełnienia funkcji nauczyciela akademickiego wymaga się wysokiego poziomu kompetencji we wszystkich wymienionych poprzednio wymiarach. W tym punkcie rozdziału zostanie opisany przede wszystkim wymiar kompetencji uniwersalnych w obszarze szeroko rozumianych zdolności pedagogicznych (andragogicznych).

B. Kwiatkowska-Kowal określa kwalifikacje pedagogiczne jako poziom i jakość przygotowania zawodowego organizatorów i realizatorów procesu edukacji do świadomej oraz celowej pracy dydaktyczno-wychowawczej, ukierunkowanej na rozwijanie i doskonalenie osobowości wychowanków w sferach poznawczej (oczekiwania wobec świata), czynnościowej (sposób zachowania wobec osób i samego siebie, wobec sytuacji i przedmiotów) i motywacyjnej (potrzeby, wartości i cele życiowe)¹⁸.

M. Taraszkiewicz w ramach kompetencji zawodowych nauczyciela akademickiego wyróżnił¹⁹:

- kompetencje merytoryczne, związane z pełnieniem określonych ról przez nauczyciela, takich jak ekspert czy doradca przedmiotowy,
- kompetencje dydaktyczno-metodyczne, związane z metodami i technikami nauczania, kształcenia i uczenia się (przede wszystkim aktywizujących, projektowych oraz pracy grupowej),
- kompetencje wychowawcze, związane z różnym oddziaływaniem na słuchaczy za pomocą odpowiedniej komunikacji, rozwiązywania problemów.

T. Lewowicki zaproponował model kompetencji zawodowych nauczycieli²⁰, który składa się z takich kompetencji, jak²¹:

- kompetencje osobowościowe – wrażliwość, otwartość na problemy jednostek i problemy społeczne, nastawienie na porozumiewanie się z innymi ludźmi, samokrytycyzm i nastawienie na własny rozwój, samoedukację, uznanie praw innych ludzi,

¹⁸ B. Kwiatkowska-Kowal, *Koncepcja zadaniowa kształcenia nauczycieli w uniwersytetach*, w: *Nauczyciele nauczycieli*, red. H. Kwiatkowska, A. Kotusiewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1992, s. 141–142.

¹⁹ M. Taraszkiewicz, *Jak uczyć jeszcze lepiej! Szkoła pełna ludzi*, Wyd. Arka, Poznań 2001, s. 175. W niniejszym rozdziale nie będzie poruszana literatura pedentologiczna, pomimo podkreślenia doniosłej roli nauczyciela akademickiego i przedstawienia studenta w roli pełnoprawnego uczestnika procesu edukacyjnego w szkole wyższej.

²⁰ T. Lewowicki, *Dylematy aksjologii i teologii społecznej (i edukacyjnej) a kompetencje zawodowe nauczycieli*, w: *Nowe koncepcje pedagogiczno-psychologicznego kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych*, red. M. Ochmański, UMCS, Lublin 1993, s. 17–18.

²¹ Opracowanie własne na podstawie: M. Sikorski, *Rozważania o kwalifikacjach pedagogicznych nauczyciela*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2006, rok XLVII, nr 2(165), s. 9.

- kompetencje psychologiczne – wiedza o osobowości, umiejętność diagnozowania, prowadzenia negocjacji, rozwiązywania konfliktów oraz odporność na sytuacje społeczne, konflikty i problemy,
- kompetencje ogólnopedagogiczne i metodyczne – umiejętność ewaluacji zadań, treści, metod, środków, poznawania słuchaczy, skuteczne planowanie, organizacja, kontrola i ocena procesu edukacyjnego.

A. Rumiński, przeprowadzając badania ankietowe wśród nauczycieli krakowskich uczelni, wyróżnił takie cechy dobrego nauczyciela akademickiego, jak: łatwe nawiązywanie kontaktów; posiadanie dużego zasobu wiedzy i zdolności dydaktycznych; bycie konsekwentnym i wymagającym, o wysokim poziomie moralnym; bycie tolerancyjnym; rzetelnym i sumiennym; z wysoką kulturą osobistą; posiadającym autorytet i uznanie oraz bycie twórczym intelektualnie; kochającym swoją pracę, bycie pogodnym i z poczuciem humoru²².

Zostaną teraz przedstawione przykłady rozwiązań organizacyjnych służących rozwojowi kompetencji dydaktycznych nauczyciela akademickiego. Kompetencje te są elementem wymienionego wymiaru kompetencji uniwersalnych, wymaganych od wszystkich pracowników prowadzących zajęcia dydaktyczne (oraz występujących publicznie w imieniu uczelni).

33.3. Centra doskonalenia kompetencji

Przeprowadzono analizę struktur i organizacji uniwersytetów niemieckich i polskich pod kątem istniejących przykładów rozwiązań instytucjonalnych służących rozwojowi kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. W jej wyniku wybrano dwa uniwersytety: niemiecki i polski. Badaniom podlegały informacje opublikowane na stronach internetowych oraz zamieszczone w wewnętrznych dokumentach uczelnianych²³.

ZFQ – Uniwersytet w Poczdamie. Uniwersytet w Poczdamie jest uczelnią publiczną, założoną w 1991 r. Na szczeblu centralnym posiada jednostkę będącą wsparciem dla pracowników wydziałów w procesach zapewnienia jakości i doskonalenia kształcenia – Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium

²² A. Rumiński, *Nauczyciel akademicki wobec wartości życiowych*, „Pedagogika Szkoły Wyższej” 1996, nr 7, s. 81–92. Zob. także R. Muszkieta, *Ocenianie osiągnięć uczniów przez nauczycieli wychowania fizycznego*, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/9794/ch02s06.html>, 7.01.2014.

²³ W organizacjach biznesowych ośrodki oceny i rozwoju są stosunkowo powszechne; ich sposób tworzenia, cele działania i organizację można m.in. znaleźć w: Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003; J. Wiczorek, *Zatrudnianie i rozwój pracowników z zastosowaniem metody Assessment Center/Development Center*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2010.

(Centrum Rozwoju Jakości Nauczania i Uczenia się, ZFQ)²⁴. Oddziałuje ono na całą uczelnię, choć ściśle współpracuje z jednostkami m.in. w ramach:

- akredytacji wewnętrznej (*Akkreditierung*), wspierając proces akredytacji oraz zapewniając rozwój zarządzania jakością poprzez koordynację i monitorowanie procesu akredytacji zewnętrznej,
- oceny okresowej, poprzez wspieranie nauczycieli w zakresie planowania i realizacji badań oraz wydziałów w zakresie gromadzenia i analizy danych z badań opinii studenckich²⁵,
- ciągłego doskonalenia (*Hochschuldidaktik*), poprzez organizację kursów uniwersyteckiego kształcenia ustawicznego oraz konsultacji, wspólnie z Netzwerk Studienqualität Brandenburg.

Dodatkowo, na uczelni działa aktywnie Zentrum für Lehrerbildung (Centrum Edukacji Nauczycieli)²⁶, które podlega bezpośredniemu nadzorowi centralnemu. Ściśle współpracuje ono z wykładowcami i administracją uczelni m.in. w obszarach:

- doskonalenia i rozwoju kompetencji nauczycieli akademickich – promuje innowacyjne kształcenie, pomaga prowadzić badania w dziedzinie wspierania edukacji i kształcenia, inicjuje spotkania z ekspertami (najlepszymi nauczycielami pracującymi nie tylko w uczelni macierzystej), przygotowuje i koordynuje szkolenia interdyscyplinarne dla wydziałów w zakresie kształcenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli, promuje najlepsze praktyki pedagogiczne,
- doskonalenia wewnętrznego systemu jakości kształcenia – pomaga opracowywać narzędzia wspierające jakość kształcenia, opracowuje nowe programy kształcenia, bierze udział w akredytacji wewnętrznej, koordynuje program praktyk i staży, organizuje szkolenia związane z obsługą narzędzi wspomagających proces kształcenia (np. tablice multimedialne),
- promocji – publikuje czasopisma dla nauczycieli, tworzy i koordynuje platformy dyskusyjne, prowadzi poradnictwo edukacyjne, a także organizuje (i bierze udział) w konferencjach tematycznych na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

²⁴ ZfQ – Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium, <http://www.uni-potsdam.de/zfq>, 4.09.2013.

²⁵ Uczelnia ma osobną stronę przeznaczoną na przeprowadzanie badań związanych z jakością kształcenia: *Potsdamer Evaluationsportal* (PEP) oraz prowadzi blog na ten temat. Wyniki ocen są dostępne tak dla studentów, jak i nauczycieli po zalogowaniu się na PEP (zob. *Evaluationssatzung und Durchführungsverordnungen*, <https://www.pep.uni-potsdam.de/articles/ueber-uns-satzungen/Evaluationssatzung.html>, 14.09.2013).

²⁶ Zentrum für Lehrerbildung, <http://www.uni-potsdam.de/zfl/>, 14.08.2013. W statucie opisano m.in. status prawny, organizację i sposób zarządzania centrum (zob. *Satzung für das Zentrum für Lehrerbildung der Universität Potsdam*, <http://www.uni-potsdam.de/ambek/ambek2010/27/Seite4.pdf>, 14.08.2013). Podobne centra edukacji nauczycieli istnieją przy większości uczelni niemieckich (zob. *Zentren für Lehrerbildung in Deutschland*, http://www.uni-potsdam.de/zfl/01_zentrum/01_04_zentren.html, 14.08.2013).

Ars Docendi – Uniwersytet Jagielloński. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie jest najstarszą uczelnią w Polsce. Na szczelbu centralnym nie posiada odrębnej jednostki zajmującej się doskonaleniem kompetencji nauczycieli akademickich, ale od 10 lat są w nim realizowane różne inicjatywy w ramach projektu pt. *Ars Docendi*, pierwotnie będące w gestii działu nauczania, a następnie prorektora UJ ds. dydaktyki.

Od roku 2004 uczelnia przyznaje nagrodę „*Pro Arte Docendi*” dla wybitnych nauczycieli akademickich, zatrudnionych w UJ. Można ją uzyskać za wysoką jakość pracy dydaktycznej, a zwłaszcza za mistrzostwo w sztuce przekazywania wiedzy, doskonale relacje i wyniki pracy ze studentami, indywidualną pracę z wyróżniającymi się wychowankami i kołami naukowymi, wprowadzanie nowatorskich rozwiązań w zakresie kształcenia oraz stosowanie w praktyce innowacyjnych metod i środków, zgodnych ze wskazaniami nowoczesnej dydaktyki akademickiej²⁷.

W roku 2005 z inicjatywy Działu Nauczania UJ oraz kierownictwa Studium Pedagogicznego UJ powstał projekt dydaktyczny pt. *Ars Docendi*²⁸, wspierający początkujących nauczycieli akademickich oraz doktorantów UJ w rozwijaniu umiejętności dydaktycznych. Głównym celem warsztatów jest zdobywanie, poszerzanie i aktualizacja wiedzy w zakresie dydaktyki akademickiej oraz doskonalenie umiejętności potrzebnych do wykonywania zawodu nauczyciela akademickiego. Warsztaty cieszą się bardzo dużym zainteresowaniem studentów III stopnia studiów i początkujących nauczycieli akademickich²⁹. Przykładowy zakres tematyczny jednosemestralnego warsztatu to³⁰:

- Komunikacja interpersonalna,
- Różne role nauczyciela akademickiego,
- Zdalne nauczanie na UJ – możliwości i projektowanie aktywności,
- Motywowanie studentów,
- Efekty kształcenia, projektowanie kursu,
- Metody aktywizujące,
- Praca grupowa,
- Zasady prezentacji w sytuacjach dydaktycznych (wykład, pokaz),
- Ocenianie/ewaluacja,
- Relacje mistrz–uczeń: mentoring i tutoring,
- Problemy etyczne w pracy nauczyciela akademickiego.

Dodatkowo w uczelni uruchomiono *Rektorski Fundusz Rozwoju Dydaktyki „Ars Docendi”*, którego celem jest wdrażanie na UJ nowatorskich projektów dydaktycznych,

²⁷ Nagroda *Pro Arte Docendi*, http://www.jakosc.uj.edu.pl/dzialania/nagroda_ad, 22.12.2013.

²⁸ Warsztaty dydaktyczne *Ars Docendi*, <http://www.jakosc.uj.edu.pl/dzialania/warsztaty>, 22.12.2013.

²⁹ W latach 2005–2012 wzięło w nich udział blisko 480 słuchaczy.

³⁰ Większość z proponowanych tematów w ostatnim czasie jest również oferowana w postaci 6–15-godzinnych kursów rozszerzonych.

w tym zwłaszcza: interdyscyplinarnych programów kształcenia drugiego cyklu w rozumieniu *Wspólnej Deklaracji Europejskich Ministrów Edukacji zebranych w Bolonii w dniu 19 czerwca 1999 r.* (tzw. *Deklaracja Bolońska*)³¹; programów kształcenia pierwszego i drugiego cyklu prowadzonych w całości w językach obcych; programów kształcenia prowadzących do przyznawania wspólnych dyplomów magisterskich z innymi uczelniami krajów-sygnatariuszy *Deklaracji Bolońskiej*; programów kształcenia szeroko wykorzystujących najnowsze narzędzia dydaktyczne, w tym technologie komunikacyjne i informacyjne. Fundusz jest przyznawany corocznie w drodze konkursu³².

Zakończenie

Rozwój kompetencji nauczycieli akademickich jest kluczowy w procesie doskonalenia procesu dydaktycznego, podobnie jak wysoka jakość kształcenia. Dlatego wskazane jest powołanie międzyuczelnianego Centrum Doskonalenia Kompetencji Nauczycieli Akademickich (CDKNA). Członkami takiego centrum powinni być wybitni nauczyciele akademicy prowadzący wysoko oceniane przez studentów zajęcia, specjaliści ds. nowych technologii, wybitni pedagodzy i psycholodzy oraz absolwenci. W zależności od potrzeb, powinni oni służyć pomocą w rozwiązywaniu wszelkich problemów mogących się pojawić podczas prowadzenia zajęć. Dodatkowo, powinni pomagać w poprawnym przygotowaniu dokumentów związanych z prowadzeniem zajęć (np. sylabusów, opisów efektów kształcenia do przedmiotów) oraz adekwatnych sposobów sprawdzania wiedzy, umiejętności i kompetencji (w tym egzaminów testowych lub dokumentacji do egzaminów ustnych), a także w wykorzystaniu nowych technologii na zajęciach (np. podczas prezentacji lub wideokonferencji).

Prowadzący Centrum – na podstawie raportów z ocen studenckich, zwłaszcza negatywnych – powinni przeprowadzać hospitację zajęć i po odpowiedniej rozmowie z nauczycielem akademickim ustalić zmiany do zastosowania podczas kolejnego toku kształcenia. Powinni również służyć pomocą w zakresie radzenia sobie z trudnymi studentami, kłopotliwymi sytuacjami na zajęciach, stresem itp.

Celem takich centrów lub aktywności uniwersytetów jest doskonalenie kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. Tematyka organizowanych warsztatów i szkoleń jest ściśle związana z potrzebami i problemami, które mogą się pojawić podczas pracy na uczelni. Wymienione tematy szkoleń (np. metody aktywizujące,

³¹ *Deklaracja Bolońska*, ekspercibolonscy.org.pl/sites/ekspercibolonscy.org.pl/files/1999_PL_Bologna_Declaration.pdf, 22.03.2014.

³² *Rektorski Fundusz Rozwoju Dydaktyki Ars Docendi*, <http://www.jakosc.uj.edu.pl/dzialania/fundusz>, 22.12.2013.

praca z dużą i małą grupą, ocenianie, PBL) należą do najczęstszych aktywności tego typu jednostek.

W niniejszym rozdziale przedstawiono złożone podejście do badania i rozwoju kompetencji pracowników, w tym zwłaszcza kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich. Omówiono dwa systemowe rozwiązania: na Uniwersytecie w Poczdamie oraz inicjatywę *Ars Docendi* na Uniwersytecie Jagiellońskim. Różnią się one strukturą, organizacją, sposobem zarządzania (w Uniwersytecie w Poczdamie centrum ma odrębny status, w przypadku UJ wspomniana inicjatywa należy do obowiązków pracowników w pionie prorektora ds. dydaktyki).

Reasumując, korzystne jest utworzenie CDKNA jako jednostki międzywydziałowej (na poziomie centralnym). Może się ona przyczynić do znacznej poprawy działania wewnętrznego systemu jakości kształcenia, usprawnienia procesu doskonalenia kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich, a w rezultacie do zwiększenia konkurencyjności uczelni jako miejsca pracy i miejsca studiowania.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bugaj J., Rybkowski R., *Zarządzanie jakością kształcenia. Na przykładzie pięciu krajów*, IMAS International, Wrocław 2013.
- Deklaracja Bolońska*, ekspertbolonscy.org.pl/sites/ekspertbolonscy.org.pl/files/1999_PL_Bologna_Declaration.pdf, 22.03.2014.
- ENQA in a nutshell, ENQA, <http://www.enqa.eu/profile.lasso>, 28.08.2013.
- Evaluationssatzung und Durchführungsverordnungen*, PEP, <https://www.pep.uni-potsdam.de/articles/ueber-uns-satzungen/Evaluationssatzung.html>, 22.12.2013.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Jelonek M., Skrzyńska J., *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym – uwagi wstępne*, w: *Ewaluacja jakości dydaktyki w szkolnictwie wyższym. Metody, narzędzia, dobre praktyki*, red. W. Przybylski, S. Rudnicki, A. Szwed, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera, Kraków 2010.
- Kells H.R., *Procesy samooceny. Przewodnik do samooceny w szkolnictwie wyższym*, UMCS, Lublin 2000.
- Kwiatkowska-Kowal B., *Koncepcja zadaniowa kształcenia nauczycieli w uniwersytetach*, w: *Nauczyciele nauczycieli*, red. H. Kwiatkowska, A. Kotusiewicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1992.
- Lévy-Leboyer C., *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltext, Warszawa 1997.

- Lewowicki T., *Dylematy aksjologii i teologii społecznej (i edukacyjnej) a kompetencje zawodowe nauczycieli*, w: *Nowe koncepcje pedagogiczno-psychologicznego kształcenia nauczycieli w szkołach wyższych*, red. M. Ochmański, UMCS, Lublin 1993.
- Muszkiet R., *Ocenianie osiągnięć uczniów przez nauczycieli wychowania fizycznego*, <http://www.wbc.poznan.pl/Content/9794/ch02s06.html>, 7.01.2014.
- Nagrada Pro Arte Docendi*, http://www.jakosc.uj.edu.pl/dzialania/nagrada_ad, 22.12.2013.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Aktywa, Kraków 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006.
- Orlińska-Gondor A., *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, w: *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Rektorski Fundusz Rozwoju Dydaktyki Ars Docendi*, <http://www.jakosc.uj.edu.pl/dzialania/fundusz>, 22.12.2013.
- Rumiński A., *Nauczyciel akademicki wobec wartości życiowych*, „Pedagogika Szkoły Wyższej” 1996, nr 7.
- Satzung für das Zentrum für Lehrerbildung der Universität Potsdam*, <http://www.uni-potsdam.de/ambek/ambek2010/27/Seite4.pdf>, 14.08.2013.
- Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2006.
- Sikorski M., *Rozważania o kwalifikacjach pedagogicznych nauczyciela*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2006, rok XLVII, nr 2(165).
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 3rd ed., European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki 2009.
- Standardy i wskazówki dotyczące zapewniania jakości w EOSW*, http://www.procesbolonski.uw.edu.pl/dane/Standardy_i_wskazowki_dotyczace_zapewniania_jakosci_w_EOSW_PL.pdf, 20.08.2012.
- Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Astrun, Wrocław 2006.
- Stańczyk S., *Kompetencje na miarę organizacji przyszłości*, w: *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Taraszkiewicz M., *Jak uczyć jeszcze lepiej! Szkoła pełna ludzi*, Wyd. Arka, Poznań 2001.
- Thierry D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

- Warsztaty dydaktyczne Ars Docendi*, <http://www.jakosc.uj.edu.pl/dzialania/warsztaty>, 22.12.2013.
- Wieczorek J., *Efektywne zarządzanie kompetencjami: tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2008.
- Wieczorek J., *Zatrudnianie i rozwój pracowników z zastosowaniem metody Assessment Center/Development Center*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2010.
- Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Wyrwicka M.K., *Wiedza jako zasób podlegający transformacji*, w: *Opracowanie scenariuszy transformacji wiedzy*, tom I, red. M.K. Wyrwicka, Politechnika Poznańska, Poznań 2011.
- Zentren für Lehrerbildung in Deutschland*, http://www.uni-potsdam.de/zfl/01_zentrum/01_04_zentren.html, 14.08.2013.
- Zentrum für Lehrerbildung*, <http://www.uni-potsdam.de/zfl/>, 14.08.2013.
- ZfQ – Zentrum für Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium*, <http://www.uni-potsdam.de/zfq>, 4.09.2013.

Rozdział 34

Zarządzanie z pasją, czyli chaos twórczy – na przykładzie przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej w Łomży

Wstęp

Współczesne małe i średnie przedsiębiorstwa często są zdane tylko na siebie, w związku z tym potrzebują kierownictwa kreatywnego, skutecznego i profesjonalnie przygotowanego do zarządzania.

Menedżerowie firm sektora MSP, zarządzając firmą, czynią to z pasją, poświęcając niekiedy własny czas wolny. Zdarza się, że tradycyjne instrumenty zarządzania nie sprawdzają się. Dlatego też nowa teoria zarządzania sugeruje, że podstawą porządku jest ...chaos. Zdaniem jej twórców (I. Nonaka i H. Takeuchi), chaos nie jest beznadziejnym bałaganem, ale sytuacją rozwijającą się wg ścisłych reguł, które trudno jednak dostrzec, ponieważ wszystkie czynniki wywierają na siebie wzajemny wpływ¹.

I. Nonaka i H. Takeuchi twierdzą, że twórczy chaos i niestabilność to jedne z istotnych warunków stymulujących powstawanie nowej wiedzy². Mogą być one świadomym działaniem członków organizacji, ale ich głównym źródłem jest otoczenie organizacji. Pobudzają interakcje między organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym, w którym – zdaniem niektórych teoretyków – należy upatrywać źródła wiedzy. Organizacja może wykorzystać „niejednoznaczność, obfitość czy zakłócenia” w celu poprawienia własnego systemu wiedzy, pod warunkiem że zachowa otwartość na sygnały płynące z otoczenia. Niestabilność zawsze daje impuls do refleksji nad dotychczasowymi przyzwyczajeniami i sposobem myślenia.

Celem rozdziału jest zaprezentowanie przykładowego zarządzania z pasją, jakie jest stosowane w Przedsiębiorstwie Komunikacji Samochodowej w Łomży, a także przedstawienie problemów, z jakimi spółka boryka się w tym trudnym okresie kryzysu.

¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 105.

² Ibidem.

34.1. Czynniki determinujące zarządzanie z pasją

Pożądanym stymulatorem rozwoju organizacji jest niewielki niepokój, który powinien być sukcesywnie utrzymywany, zatem korzystne jest jego wywoływanie w stabilnym otoczeniu. Zarządzanie organizacją w warunkach kryzysu to niewątpliwie jedna z najtrudniejszych oraz najbardziej wymagających sytuacji, w jakiej można się znaleźć. Każda firma w swoim rozwoju napotyka kryzysy związane z jej działalnością. Od doświadczenia osób zarządzających zależy, czy firma przetrwa ten kryzys i wyjdzie z niego wzmocniona, czy też zniknie z rynku.

Przykładem jest Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży, które funkcjonuje od przeszło 67 lat i niejednokrotnie napotykało kryzysy w swojej działalności. Obecnie rynek przewozów pasażerskich i towarowych przechodzi głęboki kryzys. Niestabilność wywołana zmianami w organizacji zbiorowego transportu dała impuls do refleksji nad dotychczasowymi przyzwyczajeniami i sposobem myślenia. Wymuszona przez rynek sytuacja dała możliwość przeprowadzenia gruntownych zmian organizacyjnych i tworzenia wiedzy organizacyjnej, gdyż sami pracownicy zaczęli dostrzegać ich potrzebę. Kierownictwu spółki udało się pozyskać zaufanie partnerów społecznych (związki zawodowe), co dało możliwość do prowadzenia dialogu społecznego w zakresie dostosowywania spółki i jej zasobów, w tym zasobów ludzkich, do aktualnych potrzeb rynku usług transportowych.

Zdaniem autora, konsekwencją niestabilności jest „uruchomienie” zmian w sposobach myślenia poszczególnych członków organizacji i wspomaganie eksternalizacji ich wiedzy ukrytej. Z punktu widzenia spółki był to jeszcze jeden powód, dla którego interakcje z otoczeniem³ miały znaczenie dla tworzenia wiedzy. Zawierał się on w przekonaniu, że firma może wpływać na kształt i oczekiwania swojego otoczenia. Była to nie tylko pokusa, lecz również w wielu sytuacjach konieczność, gdyż prowadziła (i prowadzi) do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo jest w stanie wpływać na otoczenie, ale tylko wówczas, gdy jest dobrze przygotowane. Determinantów tej gotowości jest wiele, poczynając od wielkości, reputacji spółki i rozpoznawalności jej marki, poprzez zdolności i pakiet kompetencji firmy, aż do skłonności organizacji do innowacji. Dlatego zarząd sięgnął po narzędzia wspomagające, które celowo były wykorzystywane jako stymulatory niepewności, które pobudziły twórcze myślenie – I. Nonaka i H. Takeuchi nazwali je twórczym chaosem⁴. Było to celowe działanie kadry kierowniczej, która posługując się niejasnymi wizjami, chciała wytworzyć poczucie niestabilności i sprowokować twórcze reakcje pracowników. Takimi stymulatorami

³ Zob. D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7) s. 509–533; R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 71.

⁴ I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie...*, op.cit.

były procesy komercjalizacji w 2008 r. i komunalizacji w 2011 r., kiedy ujawniły się korzyści takiego kontrolowanego chaosu poprzez angażowanie pracowników w proces zmian i możliwość ich samorealizacji i aktywnego uczestnictwa w wyborze kierunku dalszego rozwoju spółki. Sukces mógł się ujawnić tylko wówczas, gdy nie dotyczył on fundamentów i był poddany ścisłemu monitoringowi, a załoga miała szansę zrewidować ten proces dzięki ustabilizowanym procedurom. W przeciwnym przypadku istniało realne zagrożenie destrukcyjnego chaosu. Zarządowi spółki chodziło więc o umiejętność takiego sterowania pracownikami, które dzięki niedopowiedzeniom i dwuznaczności pozostawiło swobodę interpretacji, ale równocześnie wyraźnie określiło przestrzeń poruszania się, która nie zagrażała destabilizacji strukturalnej.

Kształtowanie takiej postawy u pracowników – mimo korzyści – wiąże się jednak także z zagrożeniami. Konstruktynwa konfrontacja może nieść ze sobą występowanie konfliktów, dezinformację oraz problemy w monitorowaniu przebiegu zmian i aktualnego systemu działania poszczególnych zespołów pracowniczych. Od osób zarządzających wymaga się ponadto szczególnej troski o pracowników, którzy mogą się wydawać wg tradycyjnego podejścia w zarządzaniu nieefektywni i nie umiejący się dostosować do obowiązującej kultury organizacyjnej. A przecież właśnie to oni są często prekursorami owego mechanizmu innowacji. Oznacza to, że niezbędne jest uruchomienie takich mechanizmów, które pozwolą na zmianę wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacji oraz na udostępnienie tej wiedzy wszystkim zainteresowanym.

Zgodnie z opisanymi wcześniej prawidłowościami, jednym ze skutecznych mechanizmów jest zapewnienie w organizacji warunków twórczego chaosu, które zostały zdefiniowane jako czynniki tworzenia innowacji⁵ (tabela 34.1).

Tabela 34.1. Czynniki tworzenia innowacji

Lp.	Czynniki miękkie	
1	Komunikacja w firmie	kontakty nieformalne z pracownikami
2	Styl zarządzania	nieautokratyczny; odpowiednie wykorzystanie możliwości poszczególnych pracowników sprzyjające identyfikacji z zadaniami, poprawa zadowolenia z pracy
3	Kierowanie ludźmi	pakiet narzędzi socjalnych sprzyjających pomysłowości i humanizacji pracy
4	Kultura organizacyjna	wartości głoszone przez zarząd, podzielane przez ogół pracowników
Lp.	Czynniki twarde	
1	Procesy organizacyjne	konkretne procedury i terminy
2	Struktura organizacyjna	regulamin organizacyjny – formalne ustalenia w sprawie podziału pracy i koordynacji, zespoły zadaniowe
3	Strategia innowacji	wizja i długofalowe ramy dla działań w celu poprawienia własnego systemu wiedzy i sprzyjających innowacjom

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 354–355.

⁵ J. Penc, *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 354–355.

Czynniki miękkie dotyczą trudno definiowalnych obszarów działania firmy i mają charakter nieformalny, a czynniki twarde – charakter formalny. Z badań empirycznych (ankiety) przeprowadzonych w PKS w Łomży w latach 2007–2008 wynika, że przedsiębiorstwo przypisuje większą wagę czynnikom miękkim, ponieważ zdaniem kierownictwa spółki są one bardziej innowacyjne. Do czynników sprzyjających innowacyjności zaliczono także właściwe kierowanie ludźmi (partnerstwo) i dobrą komunikację⁶.

„Napędem” innowacyjności w PKS w Łomży powinna być więc niewątpliwie chęć sprostania oczekiwaniom pasażerów jako klientów spółki i potrzebom rynku przewozowego. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają, że zainteresowanie innowacyjnością wśród załogi ma silne podstawy racjonalne. W latach 2008–2013 PKS w Łomży wdrożył wiele zmian, w tym najważniejszą, tj. przeprowadził reorganizację spółki, polegającą na zmianie regulaminu organizacyjnego i schematu organizacyjnego przedsiębiorstwa. Zmiana ta została wymuszona przez potrzeby pasażerów-potencjalnych klientów spółki dotyczące monitoringu przepływu potoków pasażerów. Z punktu widzenia kierownictwa spółki na zarządzanie wiedzą bardzo istotny wpływ miało stworzenie pakietu narzędzi motywacyjnych dla pracowników. Wprowadzono m.in. regulamin szkoleń i dano pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji, przy czym w przypadku form szkolnych podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracodawca refundował 75% kosztów, w przypadku zaś wszelkiego rodzaju kursów i form pozaszkolnych pokrywał w pełni koszty⁷.

W spółce zakładowy układ zbiorowy pracy został skutecznie wypowiedziany i stracił ważność w 2012 r. Rozpoczęły się rokowania mające na celu w drodze negocjacji wyłonienie treści nowego aktu, regulującego zapisy dotyczące wynagradzania pracowników. Rokowania te były prowadzone w dobrej woli i z poszanowaniem interesów obu stron, ale ustępstwa pracodawcy nie znalazły odzwierciedlenia w ustępstwach organizacji związkowych, które dążyły do uzyskania zapisów jak najbardziej zbliżonych do tych z poprzedniego układu zbiorowego pracy. Nieustający proces kwestionowania i rewidowania przepisów układu zbiorowego przez poszczególnych członków organizacji związkowych sprzyjał tworzeniu wiedzy organizacyjnej. Zarząd, dzieląc się wiedzą, nie oczekiwał w zamian nic innego jak tylko „rozumienia potrzeby zmian”, starał się być partnerem w trudnych spotkaniach i rozmowach z przedstawicielami załogi. Przy każdej możliwej okazji dzielił się swoją wiedzą. Nie ignorował wkładu, jaki starsi pracownicy mogli wnieść w rozwój młodszych kolegów.

⁶ A. Kreuter i M. Wagner uznają te czynniki za sprzyjające innowacyjności (A. Kreuter, M. Wagner, *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12, s. 25).

⁷ A. Wykowski, *Plan restrukturyzacji spółki na lata 2008–2010*, materiały wewnętrzne PKS w Łomży, oraz tegoż autora *Aktualizacja planu restrukturyzacji spółki 2011–2013*, materiały wewnętrzne PKS w Łomży.

W proces innowacyjności jest wpisana zmiana, dlatego też zarządzanie zmianą jest zagadnieniem chętnie poruszonym i opisywanym przez wielu specjalistów. „Ludzie obawiają się zmian tylko wtedy, gdy nie otwierają one perspektyw znajdowania nowych możliwości. Dzisiaj teoretycy zarządzania wiele dyskutują o zwrocie z inwestycji kapitałowych, ale należałoby się także zastanowić nad zwrotem z inwestycji emocjonalnych. Pracownicy nie będą inwestować swoich emocji w firmę i jej sukcesy, o ile nie będą przekonani, że im się to opłaci i że odniosą własne korzyści”⁸.

Literatura przedmiotu jako zadanie szczególnie istotne dla menedżerów podaje potrzebę wprowadzania zmian⁹. Wiedza staje się obecnie najcenniejszym zasobem i określa kształt organizacji w przyszłości. Dlatego też umiejętne jej wykorzystanie decyduje o sukcesie bądź porażce na współczesnym rynku.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą ma w obecnych czasach ogromne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania firmy, której głównym kapitałem powinna być informacja i wiedza pracowników¹⁰. Prawidłowa konstrukcja regulaminu organizacyjnego firmy zapewnia przepływ informacji „bez zakłóceń” i daje możliwość wyeliminowania sytuacji powielania pracy innego pracownika. Pracownicy, dzieląc się informacjami, poszerzają zasób wiedzy. Umiejętne zarządzanie wiedzą pomaga w udostępnieniu zgromadzonej wiedzy wszystkim zatrudnionym w danej organizacji.

Każda firma ma swoją specyfikę, która powoduje, że rozwiązania zastosowane z sukcesem w jednym miejscu, w innym mogą się zakończyć niepowodzeniem. Dlatego kierownictwo danego przedsiębiorstwa, zainteresowane wdrożeniem zarządzania wiedzą, musi nie tylko wykazać się znajomością samej koncepcji i własnej organizacji, lecz także rozumieć istotę przeobrażeń, jakie dokonują się w biznesie, gospodarce i codziennym życiu pod wpływem rosnącej roli wiedzy¹¹.

⁸ G. Hamel, *Znajdowanie innowacyjnej strategii*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7, s. 17–18.

⁹ J. Majchrzak, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001, s. 22–25.

¹⁰ C.W. Soo, T.M. Devinney, D.F. Midgley, *Knowledge Creation in Organizations: Exploring Firm and Context Specific Effects*, INSEAD Working Papers, 2002/55/MKT, s. 12.

¹¹ G. van Leeuwen, *Linking Innovation to Productivity Growth Using Two Waves of the Community Innovation Survey*, IECD STI Working Paper 2002/8, August 2002, s. 21.

Bibliografia

- Hamel G., *Znajdowanie innowacyjnej strategii*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 7.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna Karta Wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Kreuter A., Wagner M., *Czynniki sprzyjające innowacyjności*, „Zarządzanie na Świecie” 1998, nr 12.
- Leeuwen van G., „*Linking Innovation to Productivity Growth Using Two Waves of the Community Innovation Survey*”, IECD STI Working Paper 2002/8, August 2002.
- Majchrzak J., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2001.
- Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Penc J., *Strategiczny system zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
- Soo C.W., Devinney T.M., Midgley D.F., *Knowledge Creation in Organizations: Exploring Firm and Context Specific Effects*, INSEAD Working Papers, 2002/55/MKT.
- Teece D., Pisano G., Shuen A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18(7).
- Wykowski A., *Aktualizacja planu restrukturyzacji spółki 2011–2013*, materiały wewnętrzne PKS w Łomży.
- Wykowski A., *Plan restrukturyzacji spółki na lata 2008–2010*, materiały wewnętrzne PKS w Łomży.

Rozdział 35

Przedsiębiorczość składową kompetencji osób prowadzących działalność – na przykładzie organizacji z branży high-tech

Wstęp

Dynamicznie zmieniające się otoczenie i same przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce światowej stawiają współczesnego człowieka w szczególnej sytuacji, w której musi się wykazać przedsiębiorczością w działaniu. Uwidocznilo się to zwłaszcza w ostatnich latach światowego kryzysu gospodarczego, kiedy wielu ludzi musi się zmierzyć z brakiem pracy, a ci, którzy ją mają, z trudną często sytuacją w swoich organizacjach. W tych warunkach szczególną rolę odgrywają ludzie przedsiębiorczy, którzy nie zniechęcają się trudnościami, a wręcz potrafią sami siebie motywować i zachęcić do działania. Wśród takich ludzi jest wielu takich, którzy z racji posiadanych zdolności przedsiębiorczych podjęli decyzję o prowadzeniu działalności gospodarczej, często w branżach, które wymagają ciągłej i intensywnej działalności innowacyjnej. Przykładowo, branża wysokich technologii dla wielu ludzi przedsiębiorczych jest niezagospodarowanym „ polem działania”, dającym szanse rozwoju, a przede wszystkim możliwości prowadzenia działalności gospodarczej przy wsparciu finansowym ze środków Unii Europejskiej.

W niniejszym rozdziale przedstawiono, na podstawie teorii, przedsiębiorczość jako składową kompetencji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju jednostki we współczesnym świecie, oraz omówiono wyniki badań zdolności przedsiębiorczych osób prowadzących działalność gospodarczą w zakresie produkcji sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych zaliczanych do grupy wysokiej techniki wg klasyfikacji PKD7, prowadzących swoją działalność na terenie województwa wielkopolskiego.

35.1. Istota kompetencji

Odmienność definicji pojęcia „kompetencje”, spotykana w literaturze przedmiotu, utrudnia zaprezentowanie uniwersalnej definicji.

Według M. Armstronga, kompetencje można zdefiniować na trzech poziomach. Pierwszy poziom to kompetencje firmowe/korporacyjne, czyli te, które odnoszą się do organizacji jako całości. Ten rodzaj kompetencji określa, co organizacja powinna „robić”, jeśli chce odnieść sukces. Kompetencje firmowe/korporacyjne mogą dotyczyć takich czynników, jak nastawienie na klienta, dostarczanie wysokiej jakości usług, wprowadzanie innowacji. Ten rodzaj kompetencji jest powiązany z celami strategicznymi przedsiębiorstwa. Drugi poziom kompetencji jest tworzony przez kompetencje rodzajowe (stanowiskowe), czyli grupy ludzi wykonujących podobne zadania. Obejmują ten aspekt pracy, który jest dla wszystkich wspólny, i określają zdolności, jakie powinny mieć osoby chcące osiągnąć zamierzone cele. Trzeci poziom kompetencji jest charakterystyczny dla roli pełnionej przez daną osobę w organizacji. Dotyczy on szczególnych zdolności, jakie powinny mieć osoby pełniące daną rolę (oprócz kompetencji rodzajowych)¹.

Najczęściej w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie zasadnicze grupy kompetencji: pierwsza to kompetencje dotyczące osób, określane jako kompetencje miękkie, druga to kompetencje związane z pracą, określane jako kompetencje twarde². Pierwsza grupa kompetencji jest uważana za tzw. kompetencje bazowe, podstawowe dla działania ludzi; w tej grupie kompetencji uwzględnia się kompetencje poznawcze, społeczne, osobiste. Druga grupa natomiast to kompetencje wykonawczo-biznesowe, menedżerskie³. Inne określenia dla tych dwóch grup to kompetencje ogólne i specyficzne. Kompetencje ogólne odnoszą się do różnych dziedzin życia, a kompetencje specyficzne – do węższej dziedziny lub obszaru, np. kompetencje zawodowe czy społeczne. Kompetencje związane z konkretnym typem zadań są nazywane specyficznymi albo rodzajowymi⁴ i bywają przydatne w radzeniu sobie z wymogami określonego stanowiska pracy.

Rekapitułując, można stwierdzić, że kompetencje mają charakter zarówno specyficzny, jak i ogólny. Specyficzny charakter kompetencji jest związany z zadaniami zawodowymi, konkretnym miejscem i stanowiskiem pracy, a ogólny charakter kompetencji – z szeroko rozumianymi kompetencjami społecznymi, przejawiającymi się w różnych zadaniach i obszarach działania. Do grupy kompetencji ogólnych

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań 2007.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

³ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi...*, op.cit.

zalicza się te, które są powszechnie wykorzystywane na (potencjalnie) wszystkich stanowiskach w organizacji⁵.

Przyjmując behawioralny model kompetencji, uznaje się, że w diagnozie kompetencji istotna jest analiza zachowań. Zgodnie z tym modelem, osoba kompetentna to taka, która wie, jak się zachować, aby osiągnąć wyznaczony cel (wiedza), potrafi podjąć odpowiednie działania (umiejętności) i chce się zachować w określony sposób (motywacja). Takie ujęcie kompetencji koncentruje się na zachowaniach, nastawieniach i zdolnościach (predyspozycjach) osób osiągających wysoką skuteczność swoich działań. Zarówno wiedza, umiejętności, jak i motywacja do zachowania się w określony sposób (jako kluczowe determinanty kompetencji) są obserwowalne i mierzalne, gdyż przejawiają się w zachowaniu. Tak rozumiane kompetencje podlegają również procesowi uczenia się i rozwoju.

35.2. Przedsiębiorczość jako składowa kompetencji

W Zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie⁶ Parlament Europejski i Rada zalecają państwom członkowskim UE rozwijanie kompetencji kluczowych u wszystkich w ramach ich strategii uczenia się przez całe życie⁷. Kluczowe kompetencje są definiowane w tym dokumencie jako połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji. Kluczowe kompetencje to te, których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, integracji społecznej i zatrudnienia oraz bycia aktywnym obywatelem. W ramach odniesienia ustalono 8 takich kluczowych kompetencji; są to: porozumiewanie się w języku ojczystym, porozumiewanie się w językach obcych, kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne, kompetencje informatyczne, umiejętność uczenia się, kompetencje społeczne i obywatelskie, inicjatywność i przedsiębiorczość oraz świadomość i ekspresja kulturalna⁸. Wyróżnionym kluczowym kompetencjom należy nadać jedną wagę, ponieważ każda z nich może się przyczynić

⁵ T.P. Czaplą, *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011, s. 97.

⁶ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dz.U. L 394 z 30.12.2006.

⁷ Zob. *Narzędzie do badania 11 kompetencji. Podręcznik użytkownika i instrukcja. Jestem przedsiębiorczy*, Centrum Kompetencji–Grupa Szkoleniowo-Doradcza A. Gawrońska, Poznań 2013, s. 13 (zespół merytoryczny projektu: I. Swińło, L. Kisiel, M. Wojtkowiak, R. Posiadała oraz zespół partnera projektu Syntra West).

⁸ *Key Competences for Lifelong Learning – A European Reference Framework*, 2007, s. 4, http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/l1-learning/keycomp_en.pdf, 8.01.2014.

nić do udanego życia w społeczeństwie. Zakresy wielu spośród tych kompetencji częściowo się pokrywają i są powiązane.

W większości krajów wprowadzono w życie programy, które kształtują wymienione umiejętności. Znalazło to również wyraz w polskiej reformie oświaty. Przy opracowywaniu projektu nowej podstawy programowej, ogłoszonej w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół⁹, uwzględniono także zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kluczowych kompetencji w procesie uczenia się przez całe życie¹⁰.

Pojęcie kluczowych umiejętności jest rozpowszechnione w Polsce od 1995 r. w związku z pracami nad Nową Maturą oraz programem KREATOR. Kluczowe umiejętności są tam definiowane jako umiejętności ponadprzedmiotowe. Na potrzeby tego programu zdefiniowano 5 umiejętności, do których zaliczono: umiejętność planowania, organizowania i oceniania własnego uczenia się; umiejętność skutecznego komunikowania się w różnych sytuacjach; umiejętność efektywnego współdziałania w grupie; umiejętność rozwiązywania problemów w twórczy sposób oraz sprawne posługiwanie się technologią informacyjną¹¹.

Niezależnie od liczby formułowanych kluczowych umiejętności, należy pamiętać, że od pozostałych umiejętności, których się uczymy albo powinniśmy uczyć, odróżniają je pewne cechy. Kluczowe umiejętności odgrywają szczególną rolę w procesie uczenia się, są szczególnie istotne w osiąganiu przez człowieka celów społecznych oraz są bardzo potrzebne na większości stanowisk pracy. Szanse rozwoju kompetencji innowacyjności/przedsiębiorczości stwarza realizowany w szkołach ponadgimnazjalnych przedmiot „Podstawy przedsiębiorczości” i nowy przedmiot „Ekonomia w praktyce”.

Komisja Europejska, zaliczając przedsiębiorczość do ośmiu kompetencji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju jednostki, z jednej strony podkreśla istotną rolę kształtowania postaw przedsiębiorczych, z drugiej zaś wskazuje potrzebę szerszego rozumienia przedsiębiorczości. Zgodnie z definicją zaproponowaną przez Komisję Europejską, inicjatywa i przedsiębiorczość to zdolność do wcielania pomysłów w życie, co wiąże się z kreatywnością, innowacyjnością i umiejętnością podejmowania ryzyka, a także ze zdolnością do planowania i zarządzania projektami w celu osiągnięcia zamierzonych celów. W definicji tej nacisk jest położony na rozwój zdolności do wykorzystania szans, co jest podstawą kreowania konkretnych umiejętności

⁹ Dz.U. z 2009 r. Nr 4, poz. 17.

¹⁰ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE..., op.cit.

¹¹ *Charakterystyka umiejętności kluczowych programu KREATOR*, <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PU4074>, 8.01.2014.

i wiedzy. Powinny one dotyczyć świadomości wartości etycznych i promować dobre zarządzanie. Konieczna wiedza obejmuje zdolność do identyfikacji dostępnych okazji dla działań personalnych i zawodowych, w tym zagadnienia stanowiące kontekst, w którym ludzie żyją i pracują, takie jak ogólne rozumienie zasad działania gospodarki oraz szans i wyzwań stojących przed pracodawcami i organizacjami. Podkreśla się znaczenie umiejętności planowania, organizowania, kierowania i zlecania zadań dla rozwoju zdolności zarówno do pracy indywidualnej, jak i współpracy w zespole. W propozycji Komisji Europejskiej nacisk jest kładziony na umiejętność oceny i identyfikacji własnych mocnych i słabych stron oraz oceny i podejmowania ryzyka w uzasadnionych przypadkach.

Postawę przedsiębiorczą charakteryzuje inicjatywa, aktywność, niezależność oraz innowacja w życiu osobistym i społecznym. Pojęcie to obejmuje również motywację i determinację w osiąganiu celów¹². Postawa przedsiębiorcza powinna również obejmować świadomość wartości etycznych. Postawa taka jest rozumiana nie tylko jako zdolność do założenia i prowadzenia własnej firmy, ale o wiele szerzej. Chodzi o zespół cech osobowych człowieka, takich jak: aktywność, wytrwałość, zapał do pracy, inicjatywa, kreatywność, asertywność, pewność siebie i wiara we własne siły, samodyscyplina, uczciwość, skłonność do wyważonego ryzyka oraz brania odpowiedzialności za siebie i innych, a także posiadanie umiejętności np. wyszukiwania i wykorzystywania szans, jakie stwarza rynek, stawiania i realizowania wyznaczonych sobie celów poprzez wytyczanie własnej ścieżki kariery zawodowej, planowania i organizowania własnej pracy, rozumienia związków przyczynowo-skutkowych, umiejętności z zakresu współpracy w zespole, skutecznej komunikacji interpersonalnej, panowania nad stresem. Cechy te pozwalają nie tylko dobrze prowadzić przedsiębiorstwo, lecz także na aktywne uczestniczenie w życiu społeczno-gospodarczym, co umożliwi osiągnięcie satysfakcji, niezależnie od charakteru wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska. Człowiek przedsiębiorczy nie boi się trudności, podejmowania nowych, nieznanych zadań, nie załamuje się niepowodzeniami, jest niezależny i elastyczny, chętny do zdobywania wiedzy i nowych umiejętności, potrafi się cieszyć z sukcesów, jest otwarty na otoczenie, ma zdolność do empatii, jest gotowy do współpracy z innymi ludźmi i postępuje zgodnie z wartościami etycznymi¹³.

Analizując literaturę przedmiotu oraz doświadczenia i zalecenia Unii Europejskiej, można sformułować wniosek, że przedsiębiorczość to postawa wyrażająca się w konsekwentnym dążeniu do realizacji wyznaczonych celów. Przedsiębiorczość jest także związana z wysoką motywacją do kreowania nowych pomysłów, poszukiwa-

¹² Kluczowe kompetencje dla uczenia się przez całe życie: Europejskie Ramy Odniesienia, 2006, <http://skills4me.eu/index.php/pl/strona-glowna/projekt/pomysl-i-definicje-clc>, 8.01.2014.

¹³ T. Rachwał, *Kształtowanie postaw uczniów na lekcjach przedsiębiorczości, w: Przedsiębiorczość a współczesne wymagania cywilizacyjne*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Wyd. MiWa, Kraków 2005.

nia nowych rozwiązań i wdrażania ich w działaniu oraz z odwagą w podejmowaniu decyzji dotyczących rozpoczęcia działalności gospodarczej. Osoby przedsiębiorcze to zazwyczaj te o wysokim poczuciu własnej wartości, przekonane o powodzeniu własnych działań i mające na uwadze rachunek ekonomiczny.

Przedsiębiorczość jako składowa kompetencji wyraża się w zdolnościach do dostrzegania oraz krytycznej oceny przedsiębiorczych możliwości, konsekwentnej realizacji celów, kreowania nowych twórczych rozwiązań, podejmowania ryzyka, przewidywania, wywoływania i akceptacji zmian oraz kreowania przedsiębiorczych pomysłów.

35.3. Charakterystyka branży wysokich technologii

Branża wysokich technologii obejmuje podbranże i produkty, które charakteryzuje wysoka intensywność prac naukowo-rozwojowych. OECD stosuje dwie klasyfikacje wysokich technologii. Zostały one sformułowane na podstawie szacowania stopnia zaangażowania podmiotów gospodarczych w działalność badawczo-rozwojową w odniesieniu do branż (podejście dziedzinowe) oraz produktów (podejście produktowe)¹⁴. Wysoka intensywność prowadzonych prac badawczych, charakteryzująca branżę high-tech, odnajduje odzwierciedlenie w wysokim poziomie innowacyjności przedsiębiorstw z tej branży, przy czym efektywność podejmowanych badań badawczo-rozwojowych w wysokim stopniu jest zdeterminowana dostępnością wykwalifikowanego personelu. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw tej branży jest dodatkowo stymulowana przez ścisłą współpracę naukowo-techniczną utrzymywaną między przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi oraz instytucjami badawczymi. Wśród tych ostatnich należy wymienić uczelnie i instytuty naukowe. Wśród cech charakteryzujących branżę wysokiej technologii należy także wymienić konieczność ponoszenia wysokich nakładów kapitałowych. Inicjowane prace badawcze łączą się z pozyskiwaniem nowoczesnego wyposażenia technicznego, a wysoka dynamika postępu technologicznego wymusza utrzymywanie wysokiego poziomu rotacji infrastruktury badawczej¹⁵. Cechą przedsiębiorstw należących do branży wysokich technologii jest również wysokie ryzyko podejmowanych działań związanych chociażby z prowadzeniem badań, których wyniki nie zawsze przybliżają do wyznaczonego celu, a produkty tej branży mają krótki cykl życia i w szybkim tempie są zastępowane nowymi konkurencyjnymi rozwiązaniami technologicznymi.

¹⁴ T. Hatzichronoglou, *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD, Paris 1997.

¹⁵ A. Dyka, M. Dzierżanowski, M. Koszarek, M. Rybacka, S. Szultka, *Strategia wsparcia rozwoju klastrów wysokiej technologii w województwie pomorskim*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.

Jednym z kluczowych czynników determinujących innowacyjność współczesnych gospodarek jest dostęp do wysoko wykwalifikowanego personelu. Patrząc przez pryzmat działalności high-tech, szczególnie istotne znaczenie mają w tej sferze absolwenci szkół technicznych.

35.4. Ocena zdolności przedsiębiorczych osób prowadzących działalność gospodarczą w branży high-tech w województwie wielkopolskim

Celem badania była ocena zdolności przedsiębiorczych osób prowadzących działalność gospodarczą w zakresie produkcji sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych zaliczanych do grupy wysokiej techniki wg klasyfikacji PKD7 (27.11.Z; 26.11.Z; 27.90.Z; 26.30.Z; 26.11.Z; 26.30.Z; 26.40.Z), prowadzących swoją działalność na terenie województwa wielkopolskiego. Argumentem przemawiającym za wyznaczeniem tego celu było podjęcie próby wskazania sposobów doskonalenia kompetencji przedsiębiorczych osobom prowadzącym działalność oraz potencjalnym „kandydatom” do prowadzenia działalności w branży high-tech. Z tego też powodu celem praktycznym niniejszego rozdziału jest określenie wytycznych w zakresie doskonalenia kompetencji przedsiębiorczych w branży high-tech, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw produkujących sprzęt i urządzenia radiowe, telewizyjne i komunikacyjne zaliczane do grupy wysokiej techniki wg klasyfikacji PKD7. Teoretyczne rozważania literatury przedmiotu, prowadzone przez autora, pozwoliły na sformułowanie hipotezy, że w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branży wysokiej technologii niezbędne jest posiadanie określonych kompetencji przedsiębiorczych i ich opanowanie na poziomie dobrym¹⁶.

W badaniach przyjęto skalę ocen 2–5, gdzie: 2 – niedostatecznie, 3 – dostatecznie, 4 – dobrze oraz 5 – bardzo dobrze opanowane umiejętności. Za przyjęciem tej skali przemawia fakt, że większość badanych osób kojarzy te oceny (system ocen w szkolnictwie), gdyż na ich podstawie był wartościowany poziom wiedzy, kiedy byli uczniami i studentami. Przeciętny wiek wyniósł nieco powyżej 38 lat; połowa kadry była w wieku do 37 lat (mediana¹⁷); najczęściej osoby wypełniający ankietę miały 33 lata (dominanta¹⁸). Rozkład wieku w tej grupie ma więc asymetrię prawostronną,

¹⁶ Mogłoby się wydawać, że najlepszym poziomem będzie ten najwyższy (bardzo dobry), ale należy pamiętać, że nadkompetencja powoduje u pracowników szybkie wypalenie zawodowe.

¹⁷ Jest to wartość cechy, która dzieli zbiorowość na dwie równe części, zajmując środkową pozycję w szeregu statystycznym (B. Ćwik, *Podstawy statystyki w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Celna, Warszawa 2005, s. 64).

¹⁸ Jest to wartość cechy, która najczęściej (najliczniej) występuje w badanej zbiorowości statystycznej. Można stwierdzić, że jest to wartość typowa dla tej zbiorowości (*Systematic Glossary of the Terminology*

co oznacza, że w umiarkowanym stopniu przeważają osoby młodsze niż średni wiek w grupie. Osoby prowadzące działalność w branży wysokich technologii, biorące udział w badaniach ankietowanych, legitymowały się wyższym wykształceniem, przy czym zdecydowana większość miała wykształcenie magisterskie (79%). W przypadku 12 osób było to wykształcenie inżynierskie.

Znajomość języków obcych wśród ankietowanej kadry jest na poziomie zadowalającym. Zaledwie 13 osób posługuje się tylko jednym językiem obcym. Dwa i trzy języki obce znają odpowiednio 58 i 32 osoby. Jedna spośród ankietowanych osób zadeklarowała znajomość czterech języków obcych. Najpopularniejszym językiem obcym jest język angielski – jego dobrą znajomość zadeklarowało 93 ankietowanych. Na kolejnych miejscach plasują się języki niemiecki i rosyjski.

Na podstawie analizy literatury przedmiotu oraz zgodnie z definicją przedsiębiorczości zaproponowaną przez Komisję Europejską, opracowano kwestionariusz badawczy zawierający listę umiejętności istotnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych. Na jego podstawie przeprowadzono badania empiryczne. Kwestionariusz wysłano do wszystkich przedsiębiorstw produkujących sprzęt i urządzenia radiowe, telewizyjne i komunikacyjne zaliczane do grupy wysokiej techniki wg klasyfikacji PKD7, prowadzących swoją działalność na terenie województwa wielkopolskiego (217 podmiotów, dane uzyskane z Urzędu Statystycznego w Poznaniu, stan na dzień 31 października 2013 r.).

Badania przeprowadzono przy zastosowaniu procedury diagnostycznej. Przyjęto ją, aby ustalić istniejący aktualnie stan rzeczy¹⁹. Podstawą wyznaczenia wielkości była liczba uzyskanych ankiet zwrotnych. Okazało się, że poprawnie i kompletnie wypełniły i odesłały ankietę osoby prowadzące 103 firmy, co stanowiło 47% całej populacji. Na ich podstawie dokonano analizy przedsiębiorczości jako kluczowej kompetencji osób prowadzących działalność w branży przedsiębiorstw wysokich technologii.

Z danych statystycznych otrzymanych z Urzędu Statystycznego w Poznaniu (stan na dzień 31 października 2013 r.) wynika, że spośród przedsiębiorstw zaliczanych do grupy wysokich technologii wg klasyfikacji PKD7 (27.11.Z; 26.11.Z; 27.90.Z; 26.30.Z; 26.11.Z; 26.30.Z; 26.40.Z) 105 podmiotów rozpoczęło swoją działalność w 2000 r. i kolejnych latach. Najczęściej są to organizacje małe (zadeklarowane zatrudnienie mieści się w przedziale do 9 osób). Tylko dwie firmy powstały w drugiej połowie XX w. – jedna w latach 60. ubiegłego stulecia (powstała w 1957 r.) i jedna w latach 80. XX w. (powstała w 1971 r.). Założyciele i właściciele (najczęściej) pozostałych przedsiębiorstw, z racji posiadanych kompetencji przedsiębiorczych, podjęli decyzję

of Statistical Methods, Pergamon Press Ltd., Oxford–New York–Toronto–Sydney–Braunschweig 1970, s. 62).

¹⁹ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001.

o prowadzeniu działalności gospodarczej pod wpływem zmian, które nastąpiły w ustroju Polski po 1981 r. Szczególną rolę w tych nowych wówczas warunkach funkcjonowania państwa polskiego odegrał więc człowiek przedsiębiorczy, nie obawiający się trudności, nowych nieznanych zadań i potrafiący sam siebie motywować do działania.

Wśród umiejętności zaliczanych do przedsiębiorczych założyciele i właściciele (najczęściej) „biznesu” w grupie wysokich technologii wg klasyfikacji PKD7 na terenie Wielkopolski najwyżej ocenili umiejętność dobrego współdziałania z innymi (4,46), a najniżej – umiejętność panowania nad emocjami (3,26). W badaniu 0,56% ankietowanej kadry wskazała, że nie ma takiej umiejętności, a 10,94% mężczyzn i 3,7% kobiet ma ją opanowaną w stopniu dostatecznym.

Analizując najwyżej i najniżej ocenione umiejętności, można sformułować wniosek, że kadra kierownicza zdaje sobie sprawę z faktu, iż umiejętność dobrego współdziałania z innymi jest często związana z emocjami. Dobre opanowanie umiejętności współdziałania z innymi wymaga doskonalenia umiejętności panowania nad emocjami. W małych przedsiębiorstwach jest to zjawisko dość powszechne (co potwierdziły przeprowadzone badania ankietowe w wybranych przedsiębiorstwach z branży wysokich technologii w Wielkopolsce). Często założyciele i właściciele firm nie są chętni do doskonalenia umiejętności panowania nad emocjami (32% respondentów), gdyż – jak twierdzą – dysponują władzą związaną z wywieraniem wpływu dotyczącego zwłaszcza zakresu zatrudniania pracowników. Zdecydowana liczba badanych firm funkcjonuje na rynku już od kilku lat, co powoduje, iż jej kadra legitymuje się także umiejętnościami technicznymi, które mogą stanowić dla niej źródło przewagi konkurencyjnej w samym przedsiębiorstwie.

Analizując przedsiębiorczość jako umiejętność osób prowadzących działalność w branży high-tech, można sformułować wniosek, że jest ona oceniana na poziomie dobrym. Jak już wspomniano, legitymowanie się wszystkimi umiejętnościami na poziomie bardzo dobrym może wywołać zjawisko wypalenia zawodowego. Dlatego też postuluje się, aby w samych przedsiębiorstwach doskonalic te umiejętności, które są najważniejsze, połączone bardzo silnie z umiejętnościami technicznymi, tak szczególnie ważnymi w branży wysokich technologii.

Rozważając aplikacyjne walory doskonalenia umiejętności, należy podkreślić, że umiejętność jest tym, czego się naucza i co zwiększa swoją wartość po okresie nauczania. Mechanizmy doskonalenia umiejętności istnieją po to, aby wnosić znaczący i wyróżniający się wkład w proces podnoszenia umiejętności, tak ważny dla wszystkich nowoczesnych organizacji. Działanie kadry w organizacjach musi być widoczne poprzez pryzmat osiągniętych celów w kategoriach doskonalonych umiejętności, szczególnie istotnych dla osiągnięcia przez człowieka celów społecznych.

Zakończenie

Rynek przedsiębiorstw zaliczanych do branży wysokich technologii (high-tech), zarówno w Polsce jak i na świecie, jest duży i ważny. Rozwój organizacji z tej branży wynika zarówno z własnych potrzeb i inicjatywy firmy, jak i z rozwoju mającego źródło w nauce, potrzebach rynkowych, powiązaniach między uczestnikami rynku, sieciach technologicznych czy społecznych²⁰. Determinują go liczne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne. Wśród uwarunkowań wewnętrznych należy wymienić jako jeden z kluczowych czynników zasoby ludzkie, które powinny się legitymować zbiorem pożądaných zdolności. Wśród tych zdolności za kluczową uznaje się przedsiębiorczość, którą Komisja Europejska włączyła do zestawu 8 kompetencji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju jednostki. Postawa przedsiębiorcza jest rozumiana nie tylko jako zdolność do założenia i prowadzenia własnej firmy (co potwierdzają zaprezentowane dane uzyskane z Urzędu Statystycznego w Poznaniu), lecz także jako zespół cech, które mają osoby będące założycielami i właścicielami (najczęściej) prowadzonego „biznesu” w branży high-tech.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie ludźmi*, Rebis, Poznań 2007.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.
- Charakterystyka umiejętności kluczowych programu KREATOR*, <http://www.szkolnictwo.pl/index.php?id=PU4074>, 8.01.2014.
- Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2011.
- Czermiński A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2001.
- Ćwik B., *Podstawy statystyki w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Celna, Warszawa 2005.
- Dyka A., Dzierżanowski M., Koszarek M., Rybacka M., Szultka S., *Strategia wsparcia rozwoju klastrów wysokiej technologii w województwie pomorskim*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.
- Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa 2004.
- Hatzichronoglou T., *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, OECD, Paris 1997.

²⁰ R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 16.

- Key Competences for Lifelong Learning – European Reference Framework*, 2007, http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_en.pdf, 8.01.2014.
- Kluczowe kompetencje dla uczenia się przez całe życie: Europejskie Ramy Odniesienia*, 2006, <http://skills4me.eu/index.php/pl/strona-glowna/projekt/pomysl-i-definicje-clc>, 8.01.2014.
- Narzędzie do badania 11 kompetencji. Podręcznik użytkownika i instrukcja. Jestem przedsiębiorczy*, Centrum Kompetencji–Grupa Szkoleniowo-Doradcza A. Gawrońska, Poznań 2013 (zespół merytoryczny projektu: I. Swiło, L. Kisiel, M. Wojtkowiak, R. Posiadała oraz zespół partnera projektu Syntra West).
- Rachwał T., *Kształtowanie postaw uczniów na lekcjach przedsiębiorczości*, w: *Przedsiębiorczość a współczesne wymagania cywilizacyjne*, red. Z. Ziolo, T. Rachwał, Wyd. MiWa, Kraków 2005.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 23 grudnia 2008 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół, Dz.U. z 2009 r. Nr 4, poz. 17.
- Systematic Glossary of the Terminology of Statistical Methods*, Pergamon Press Ltd., Oxford–New York–Toronto–Sydney–Braunschweig 1970.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, Dz.U. L 394 z 30.12.2006.
- Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.

Magdalena M. Stuss

Rozdział 36

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – analiza pojęciowa i studium przypadku

Wstęp

Międzynarodowe zarządzanie zasobami to współcześnie pojęcie, które jest podejmowane w wielu badaniach naukowych i publikacjach. Stanowi odzwierciedlenie kierunku zmian we współczesnych przedsiębiorstwach i w gospodarce światowej. Z drugiej strony, coraz częściej firmy posługują się tym pojęciem w praktyce biznesu. Istotne staje się więc przeanalizowanie i próba odpowiedzi na pytanie, czym jest międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi zarówno w teorii, jak i w praktyce wybranej firmy oraz jakie zadania personalne można realizować uniwersalnie, a jakie wymagają indywidualnych decyzji. W niniejszym rozdziale przedstawiono różne podejścia do międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w obu tych obszarach.

36.1. Przedsiębiorstwo międzynarodowe

Określając przedsiębiorstwa prowadzące działalność przynajmniej w dwóch krajach lub w większej liczbie państw, często wymiennie są używane pojęcia: przedsiębiorstwo transnarodowe, korporacja transnarodowa, przedsiębiorstwa międzynarodowe, przedsiębiorstwa wielonarodowe czy przedsiębiorstwa globalne. Ta wielorakość pojęć wynika w wielu przypadkach, z jednej strony, z braku jednorodnych definicji, z drugiej zaś ze stosowanej w praktyce biznesu wymiennalności lub uproszczenia pojęć.

M. Rosińska-Bukowska w swoich analizach pojęciowych odwołuje się do wielu autorów, np. A. Zorska w swych książkach używa terminu „korporacje transnarodowe”, A. Jarczewska-Romaniuk opisuje przedsiębiorstwa międzynarodowe, J. Rymarczyk

oraz A. Grochulski stosują nazwę „korporacje międzynarodowe”, a E. Cyrson – „korporacje wielonarodowe”. Wydaje się, iż zamienne używanie zarówno pojęć „korporacja” i „przedsiębiorstwo”, jak i wymienionych wcześniej przymiotników (międzynarodowe, wielonarodowe, transnarodowe, ponadnarodowe, globalne) jest dopuszczalne. Autorka uznaje, że nie wywołuje to zachwiania logiki wywodu, nie odgrywa większej roli w analizie zasad funkcjonowania tych podmiotów, a jest uzasadnione względami zachowania płynności językowej²¹.

Z punktu widzenia formalnego najbardziej szeroką i uniwersalną definicję przyjęła Organizacja Narodów Zjednoczonych, uznając, że korporacja transnarodowa to jednostki ekonomiczne działające w więcej niż jednym państwie lub zespoły jednostek ekonomicznych prowadzące działalność w dwóch lub większej liczbie państw. W *Światowym Raporcie Inwestycyjnym* podano następującą definicję: korporacje transnarodowe to przedsiębiorstwa złożone z firmy macierzystej oraz afiliowanych jednostek²². Firma macierzysta jest definiowana jako przedsiębiorstwo kontrolujące aktywa innych jednostek w państwach innych niż państwo pochodzenia, zazwyczaj przez posiadanie udziału w kapitale akcyjnym tych podmiotów²³.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi funkcjonują obok siebie, zarówno w teorii jak i w praktyce badawczej, pojęcia: „międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi” (*international human resource management*) oraz „zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych” (*human resource management in international firm*).

36.2. Pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

W dyskusjach na temat międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi występują dwa podejścia; pierwsze polega na tym, że znaczną część rozważań poświęca się wyjaśnianiu pojęć stosowanych w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi; drugie cechuje założenie, że nie ma potrzeby wyjaśniania tych pojęć. Dyskusje na temat międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi obejmują wiele wydzielonych, ale ściśle powiązanych obszarów tematycznych. P.F. Boxall dokonał użytecznego rozróżnienia między międzynarodowym ujęciem zarządzania zasobami ludzkimi (dotyczącym tego, jak organizacje zarządzają swoimi pracownikami w róż-

²¹ M. Rosińska-Bukowska, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Wyd. Adam Marszałek–Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009, s. 111–124.

²² Zob. *Międzynarodowe stosunki polityczne*, red. M. Pietraś, UMCS, Lublin 2007.

²³ Ibidem.

nych krajach) a porównawczym ujęciem zarządzania zasobami ludzkimi, które bada, jakie są różnice w zarządzaniu pracownikami w poszczególnych krajach²⁴.

W węższym znaczeniu międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi traktuje się jako proces zatrudniania i rozwoju pracowników firmy międzynarodowej w stosunku do pracowników zarówno kraju macierzystego, jak i delegowanych do pracy zagranicą²⁵.

W szerszym, bardziej współczesnym ujęciu, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest traktowane jako ogół strategii i rozwiązań praktycznych dotyczących problemów personalnych (kadrowych), które powstają w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa. Porównanie tych dwóch skrajnych sposobów pojmowania istoty międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jest dowodem dynamicznego rozwoju zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i w badaniach empirycznych, jaki dokonuje się w ostatnich kilkunastu latach w omawianej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Nawiązując do tego rozwoju oraz uniwersalnych zasad zarządzania zasobami ludzkimi, A. Poczowski proponuje następującą definicję: międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to wysoko kwalifikowana działalność o charakterze regulacyjnym, ukierunkowana na efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie działającym na rynku międzynarodowym²⁶.

Inne spojrzenie proponują R.S. Schuler, P.S. Budhwar i G.W. Florkowski²⁷, określając międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jako światowe zarządzanie zasobami ludzkimi, którego celem jest umożliwienie przedsiębiorstwu wielonarodowemu sukcesu na całym świecie poprzez takie czynniki, jak konkurencyjność na świecie; efektywność, lokalną odpowiedzialność; elastyczne zarządzanie czasem oraz zdolność do przekazywania wiedzy i uczenia się od siebie jednostek rozsianych po całym świecie. Wiele przedsiębiorstw wielonarodowych wykorzystuje te elementy jako funkcjonalne obszary zarządzania zasobami ludzkimi w sposób strategiczny, ale międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to również predyspozycje różnych narodów, każdy z jego własnymi cechami społecznymi, kulturowymi, prawnymi, ekonomicznymi, politycznymi i historycznymi²⁸.

²⁴ Zob. C. Brewstaer, *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 6, s. 9.

²⁵ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABS, Kraków 2002, s. 84.

²⁶ *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20.

²⁷ R.S. Schuler, P.S. Budhwar, G.W. Florkowski, *International Human Resources Management: Review and Critique*, „International Journal of Management Reviews” 2002, no. 4(1).

²⁸ K. Shanine, A. Buchko, A.R. Wheeler, *International Human Resource Management Practices from a Complex Adaptive Systems Perspective: An Exploratory Investigation*, „International Journal of Business and Social Science” 2011, vol. 2, no. 6.

Na podstawie przedstawionej wieloaspektowości M. Wodnicka stwierdza, iż międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to proces stanowiący spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów oraz tworzenie i wykorzystanie kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku globalnym. Obejmuje formułowanie i wdrażanie strategii opartej na pozyskiwaniu, rozwoju, wynagradzaniu oraz zarządzaniu karierą pracowników w odniesieniu do międzynarodowych zasobów ludzkich. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi w porównaniu z zarządzaniem w przedsiębiorstwach krajowych charakteryzuje, z jednej strony, większa złożoność procesów personalnych i liczba wykonywanych zadań. Jest to związane z czynnikami kulturowymi czy heterogenicznością zatrudnienia (pracownicy różnią się dodatkowo narodowością), która wymaga opracowania odpowiednich procedur propagowania wielokulturowości, większej liczby szkoleń w tym zakresie, skutecznego procesu komunikowania się czy przygotowania specjalnych pakietów wynagrodzeń dla pracowników delegowanych do pracy za granicą. Z drugiej strony wykorzystuje się te same techniki rekrutacji, motywowania, szkoleń i rozwoju pracowników²⁹.

Jakie jest natomiast spojrzenie z punktu widzenia praktyki przedsiębiorstw międzynarodowych? Firmy wskazują, że często jest to proces zaopatrzenia, przydzielania i efektywnego wykorzystania umiejętności, wiedzy, pomysłów pracowników jako elementu planowania w odpowiedzi na koncepcję TQM, czyli coraz wyższe standardy jakościowe dla kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach nastawionych na umiędzynarodowienie swojej działalności. Dlatego też proces zamawiania, przydzielania i skutecznego wykorzystania zasobów ludzkich w międzynarodowym biznesie jest nazywany przez praktykę międzynarodowym zarządzaniem zasobami ludzkimi lub anglojęzycznym skrótem IHRM i składa się, wg P.V. Morgan, z trzech wzajemnie oddziałujących na siebie wymiarów: typy działań HRM, specyfika zasobów ludzkich i typy państw, w których firma ma oddziały³⁰.

Innym problemem praktyki międzynarodowego zarządzaniem zasobami ludzkimi jest kwestia transferu najlepszych praktyk w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi poza granicami, wykorzystanie emigrantów w zagranicznych spółkach zależnych, problemy związane napięciami i konfliktami w krajach odmiennych od macierzystego. Niektóre przedsiębiorstwa uznają, że transfer najlepszych praktyk w zakresie ZZL do spółek zależnych jest możliwy i pozytywny oraz że takie transfery powinny być jedną z kluczowych ról korporacyjnych w ramach międzynarodowego zarządzaniem zasobami ludzkimi. Przeciwnicy natomiast wskazują, że praktyka międzynarodowego zarządzaniem zasobami ludzkimi to kontrola i utrwalanie sto-

²⁹ M. Wodnicka, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, t. 13, nr 2.

³⁰ P.V. Morgan, *IHRM: Fact or Fiction*, „Personnel Administrator” 1986, vol. 31, no. 9, s. 44.

sunków władzy w organizacji i chcieliby, aby były to działania ułatwiające kontrolę podmiotów zagranicznych przez centralę firmy³¹.

36.3. Obszary międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi to połączenie standaryzacji i zarządzania wiedzą, tzw. sieci wiedzy, w cztery następujące typy zarządzania³², co pozwala na zobrazowanie wielonarodowych przedsiębiorstw i stosowanych w nich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi:

- 1) niska integracja,
- 2) globalna integracja,
- 3) niska koordynacja,
- 4) sieć koordynatorów.

1. Niska integracja – procesy zarządzania zasobami ludzkimi są dostosowane do lokalnych praktyk, w skrajnych zaś przypadkach uważa się, że nie jest możliwe i skuteczne ujednoczenie wszelkich rozwiązań zarządzania zasobami ludzkimi na arenie międzynarodowej. Oddziały lokalne zagranicznych spółek mogą mieć wysoki stopień autonomii, istnieje kilka międzynarodowych mechanizmów koordynacji procesów personalnych i nadzór korporacyjny jest skoncentrowany na celach ilościowych działalności, nie uwzględniając opcji personalnej. W rezultacie, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest bez znaczenia, jego obszar jest opracowany i zachowany w każdej pojedynczej jednostce przedsiębiorstwa indywidualnie.

2. Globalna integracja to globalne podejście do międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, z silnym przeniesieniem wzorców strategii, struktur i procesów personalnych. Istnieje wiele mechanizmów integracji zarządzania zasobami ludzkimi, np. liczne spotkania pracowników pracujących za granicą z pracownikami jednostki macierzystej, kształtowanie uniwersalnych standardów jakości dla funkcji personalnej, wiedza z zakresu kapitału ludzkiego jest opracowywana w centrali i rozpraszana w całym przedsiębiorstwie międzynarodowym, lokalne jednostki są zobowiązane do wdrażania dobrych, uniwersalnych praktyk personalnych.

3. Niska koordynacja – podejście podobne do niskiej integracji, czyli dostosowanie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi do lokalnych praktyk, ale proces

³¹ M.P. Caldas, M.J. Tonelli, B.M.B. Lacombe, *IHRM in Developing Countries: Does the Functionalist vs. Critical Debate Make Sense South of the Equator?*, „BAR – Brazilian Administration Review” 2011, vol. 8, no. 4, s. 433–453.

³² M. Dickmann, *Transnational Human Resource Management – The More The Better? Conceptualization and Case Research in Spain, Britain and Germany*, British Academy of Management Conference, Edinburgh 2000.

kształtowania polityki jest inny. Podstawą jest system międzynarodowej kontroli mechanizmów i świadomość znaczenia międzynarodowej komunikacji pionowej i poziomej. Wiedza z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi jest opracowywana w centrali i podmiotach lokalnych poprzez swobodną wymianę. Chociaż nie występuje koordynacja zarządzania zasobami ludzkimi, odbywa się transfer informacji dla lepszego zrozumienia operacji zagranicznych, które mogą prowadzić do silniejszej spójności międzynarodowej i możliwości skoordynowania niektórych działań personalnych na najwyższym poziomie zarządzania. Centrala przedsiębiorstwa rozwija wiedzę i przekazuje je do zagranicznych jednostek, następuje centralizacja niektórych kompetencji, podczas gdy inne pozostają zdecentralizowane. Każda funkcja zarządzania zasobami ludzkimi jest w tym przypadku traktowana indywidualnie (centralizacja albo decentralizacja).

4. Sieć koordynatorów – istnieją rozproszone, współzależne i wyspecjalizowane funkcje międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi poprzez wspólne rozwijanie wiedzy i dzielenie się nią na całym świecie. Lokalne oddziały przedsiębiorstw międzynarodowych nie są ograniczone do ich krajowego środowiska, ale mogą odgrywać rolę globalną. Po analizie perspektyw na całym świecie, sieć koordynatorów decyduje o wdrożeniu danego podejścia personalnego, które jest podobne lub identyczne w całej sieci oddziałów przedsiębiorstwa międzynarodowego. W przeciwieństwie do globalnej integracji, w tym przypadku następuje opracowanie koncepcji kształtowania procesów i systemów zarządzania zasobami ludzkimi w wyniku międzynarodowego konsensusu. Takie zintegrowane praktyki są jednocześnie postrzegane jako wydajne, elastyczne i innowacyjne.

Wskazując obszary międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, należy rozpocząć od czynników wpływających na ten proces. Do determinant charakteryzujących specyfikę zarządzania należą³³:

- wielkość przedsiębiorstwa międzynarodowego,
- struktura budowy wewnętrznej,
- geograficzne rozprzestrzenienie się firmy,
- mechanizmy kontroli,
- kultury narodowe i języki narodowe w ramach przedsiębiorstwa,
- cechy kraju macierzystego (centrali firmy),
- modele zarządzania operacyjnego,
- wykorzystywane narzędzia i systemy komunikacyjno-informacyjne.

Od tych determinant będą zależę dobre praktyki w ramach międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi lub też odwrotnie – będą one stanowić istotną barierę przy kształtowaniu i realizacji tego procesu.

³³ R. Kase, *International Human Resource Management*, EFMD, http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192370/LectureICPEIHRM.pdf, 2.01.2014.

Bazując na tych determinantach, można wskazać typowe szczegółowe obszary międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w ujęciu ogólnym³⁴:

- proces zatrudniania i rozwój ludzi w organizacjach międzynarodowych, które działają na całym świecie
- stosowanie polityki ZZL przyjętej w kraju macierzystym przedsiębiorstwa w oddziałach międzynarodowych w zakresie: rozwoju pracowników, rekrutacji i selekcji, systemów, wynagradzania, polityki i praktyki w zakresie funkcji personalnej,
- współpraca ponad granicami państwowymi,
- kształtowanie różnych stanowisk pracowniczych: własnych pracowników krajowych, pracowników-emigrantów w ramach firmy, pracowników krajów docelowych – w oddziałach.

A. Poczowski proponuje następujące elementy zarządzania zasobami ludzkimi³⁵:

- rekrutacja,
- wynagradzanie,
- rozwój personelu,
- podejmowanie decyzji,
- komunikowanie się,
- ruchliwość pracowników,

dzieląc je na cztery rodzaje orientacji międzynarodowej: etnocentryczną, policentryczną, geocentryczną i regiocentryczną. Autor ten odwołuje się przy tym do typowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i je umiędzynarodawia w ramach istniejących strategii przedsiębiorstw.

W ujęciu szczegółowym międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można wyróżnić następujące obszary działań³⁶:

1) zatrudnienie i rozwój pracowników:

- strategie oparte na wiedzy, umiejętnościach i elastyczności,
- strategia centralizacji procesów zatrudnienia w obszarach zarządzania i strategia rozwoju zarządzania,
- obszary wymagające szczególnej uwagi w wyniku wzrostu złożoności biznesu na całym świecie (czyli różnorodność kulturowa, kompetencje i szkolenia);

2) rekrutacja międzynarodowa:

- dobór lokalny i na arenie międzynarodowej,
- opis i specyfikacja procesów pracy,

³⁴ L. Maund, *Introduction to Human Resource Management. Theory and Practice*, Palgrave, New York 2001.

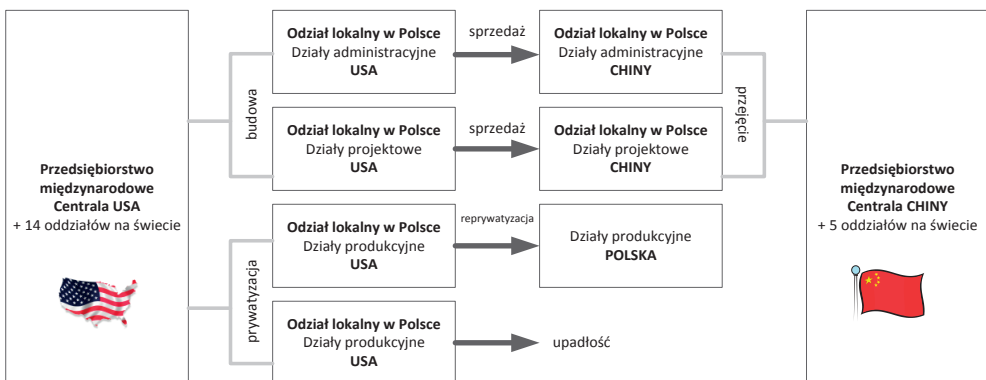
³⁵ *Międzynarodowe zarządzanie...*, op.cit., s. 28.

³⁶ L. Maund, *Introduction...*, op.cit.

- dobre praktyki selekcji kandydatów;
- 3) przenoszenie dobrych praktyk ZZL:
 - metody i narzędzia pracy,
 - dobre praktyki zależne od kraju i lokalizacji;
- 4) zarządzanie karierą:
 - międzykulturowa skuteczność,
 - zdolności interpersonalne i komunikacyjne,
 - umiejętności językowe,
 - zarządzanie w warunkach złożoności i różnorodności,
 - elastyczność,
 - odporność na stres,
 - warunki prawne prowadzenia działalności i zatrudniania w poszczególnych krajach,
 - zrozumienie środowiska biznesu międzynarodowego.

36.4. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi – studium przypadku

Obszarem badań jest korporacja międzynarodowa w branży motoryzacyjnej, zajmująca się projektowaniem i produkcją podzespołów do samochodów. W przedsiębiorstwie w ostatnich 10 latach nastąpiło wiele zmian prawnych, gospodarczych i zarządczych, co musiało mieć istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi. Szczegółowe działania transformacji firmy pokazano na rysunku 36.1.



Rysunek 36.1. Zmiany formalne w badanej firmie

Źródło: Opracowanie własne.

Procesy zarządzania zasobami ludzkimi zdiagnozowano na przykładzie dwóch jednostek: działów administracyjnych i działów projektowych zlokalizowanych w Polsce. Dokonano w nich najbardziej widocznych i daleko idących zmian, pozostawiając niezmienną liczbę i strukturę pracowników. Pozwoliło to na szczegółowe wypunktowanie elementów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.

W badaniu zastosowano analizę obszarów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi zaproponowaną przez A. Pocztowskiego, wzbogacając ją o jeszcze jeden element istotny dla praktyki procesów personalnych, tj. o transfer wiedzy w ramach funkcji personalnej. Wyniki badania przedstawiono w tabeli 36.1.

Rekrutacja – w procesach rekrutacji pierwotnie stosowane podejście etnocentryczne zmieniono na regiocentryczne. Wskazuje to na odmienne traktowanie i uznawalność kompetencji pracowników lokalnych przez centralę w USA i centralę w Chinach, co jest zaskakujące, ponieważ z punktu widzenia czynników politycznych można byłoby oczekiwać większej otwartości w pierwszym przypadku niż w drugim. Może to być jednak decyzja podyktowana tym, że zastani po przejęciu pracownicy są sprawdzeni i kompetentni, nie ma więc potrzeby sztucznego narzucania nowych, jeszcze bardziej obcych wzorców rekrutacji.

Wynagradzanie – w obu przypadkach wysokość wynagrodzeń jest ustalana indywidualnie w zależności od oddziału, nie ma standaryzowania. Taka sytuacja jest najbardziej typowa dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi i wynika z nastawienia na redukcję kosztów pracy w krajach o niższym poziomie życia, ale warto podkreślić wprowadzenie rodzajowych składników wynagrodzeń przez firmę z USA niezależnie od kraju w wyniku stosowania zasady sprawiedliwości społecznej pracowników oraz w celu uproszczenia procesu wypłat wynagrodzeń dla pracowników oddelegowanych czasowo do innych lokalizacji na świecie (zmiana tylko wysokości, a nie składników wynagrodzenia).

Rozwój – w przypadku jednostek amerykańskich typowe jest stosowanie powszechnego e-learningu oraz opracowanie scentralizowanych zasad doskonalenia pracowników (znowu zasada sprawiedliwości społecznej), a dla przedsiębiorstw chińskich – pęd do nauki. Tak więc w obszarze rozwoju o procesach międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi zdecydowały kulturowe uwarunkowania krajów macierzystych.

Podjęmowanie decyzji, komunikowanie się, ruchliwość pracowników oraz transfer wiedzy – tutaj również przyjęte strategie wynikają z kulturowych, politycznych i historycznych uwarunkowań krajów macierzystych i nie są zaskoczeniem. Pytanie, jakie można byłoby zadać na przyszłość, jest następujące: „Czy nie zajdą zmiany w tych obszarach w miarę rozwoju firmy chińskiej?”

Tabela 36.1. Elementy zarządzania zasobami ludzkimi w badanym przedsiębiorstwie

Obszar zarządzania	Firma macierzysta USA	Oddziały lokalne (m.in. oddział w Polsce: administracja i projektowanie)	Firma macierzysta Chiny	Przejęte oddziały w Polsce: administracja i projektowanie
Rekrutacja	<ul style="list-style-type: none"> * stałe zatrudnienie wyłącznie pracowników lokalnych * czasowe oddelegowanie pracowników z innych oddziałów, nie dłużej niż na rok 	<ul style="list-style-type: none"> * dwa pierwsze lata wszystkie najwyższe stanowiska menedżerskie obsadzone przez osoby z USA lub innych wiodących światowych oddziałów firmy * szeregowe stanowiska obsadzone pracownikami z Polski * w kolejnych latach awans na stanowiska menedżerskie dotychczasowych pracowników szeregowych 	<ul style="list-style-type: none"> * zatrudnienie wyłącznie pracowników lokalnych na stanowiska zarówno menedżerskie, jak i szeregowie * brak oddelegowywania pracowników z innych oddziałów na świecie 	zatrudnienie wyłącznie pracowników lokalnych na stanowiska zarówno menedżerskie, jak i szeregowie
Wynagradzanie	<ul style="list-style-type: none"> * zróżnicowane wynagrodzenia pod względem wysokości, dopasowane do średniej płacy w danych warunkach lokalnych * ujednoczenie rodzajowe składników wynagrodzeń (w części stałej i zmiennej) <p>obie wymienione cechy dotyczą stanowisk menedżerskich i szeregowych</p>		<ul style="list-style-type: none"> * wysokość wynagrodzeń znacznie wyższa niż w oddziałach * odmienne składniki wynagrodzeń niż w oddziałach 	<ul style="list-style-type: none"> * zróżnicowane wynagrodzenia pod względem wysokości, dopasowane do średniej płacy w danych warunkach lokalnych * zachowanie składników wynagrodzeń występujących w systemie przed przejściem
Rozwój personelu	<ul style="list-style-type: none"> * scentralizowana koncepcja rozwoju pracowników w skali globalnej * nastawienie na globalny e-learning * wymiany i rotacje w celu podniesienia kwalifikacji 		<ul style="list-style-type: none"> * zestawy wzorcowych kompetencji określone budowane indywidualnie dla każdej jednostki lokalnej * system szkoleń budowany indywidualnie dla każdej jednostki lokalnej * scentralizowany nacisk na podnoszenie kwalifikacji pracowników niezależnie od lokalizacji 	
Podejmowanie decyzji	oparte na podejściu sieciowym – najpierw oddziały, a potem całość przedsiębiorstwa		scentralizowany system podejmowania decyzji	
Komunikowanie się	pełny i kompleksowy przepływ informacji na poziomie strategicznym i operacyjnym		<ul style="list-style-type: none"> * pełny i kompleksowy przepływ informacji na poziomie operacyjnym * ograniczony przepływ informacji na poziomie strategicznym 	
Ruchliwość pracowników	<ul style="list-style-type: none"> * krótkookresowe wymiany i rotacje pracowników szeregowych * 3-letnia okresowość zmiany na stanowiskach menedżerskich między oddziałami 		brak	
Transfer wiedzy	<ul style="list-style-type: none"> * pełen transfer wiedzy we wszystkich kierunkach * kodeksy dobrych praktyk zarządzania zasobami ludzkimi 		transfer wiedzy wyłącznie z oddziałów do centrali	

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, z badania w wybranym obszarze wynika, że w tym konkretnym przypadku nie można tworzyć jednolitych i uniwersalnych wzorców międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ono silnie zdeterminowane konkretnymi cechami krajów macierzystych firm i ich oddziałów. Należy jednak stwierdzić, że wybrane praktyki zarządzania zasobami z jednej strony przekraczają granice geopolityczne, z drugiej zaś nie mają takiej możliwości. Dlatego też międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi trzeba traktować indywidualnie, należy jednak szukać dobrych praktyk dla ukazania wielorakich możliwości procesów decyzyjnych.

Zakończenie

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi wyzwanie dla obszaru naukowego w aspekcie zarówno badań teoretycznych, jak i diagnozy praktyki. Na podstawie analizy literatury można wskazać, że podejmując próbę identyfikacji cech charakterystycznych dla międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, można przyjąć, iż w procesach badawczych powinny się znaleźć analizy takich standardowych funkcji personalnych, jak:

- procedury zatrudnienia i doboru na stanowiska,
- systemy wynagrodzeń,
- rozwój i doskonalenie pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń.

Procesy wspomagające, takie jak systemy komunikacyjno-informacyjne, jak wynika z literatury i badań, mogą stanowić w przypadku braku ujednoczenia barierę dla procesów podejmowania decyzji personalnych (i nie tylko) oraz transferu wiedzy.

Pomimo wielu ustandaryzowanych obszarów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, w praktyce przedsiębiorstw indywidualnie są podejmowane decyzje, które działania mają być jednolite, niezależnie od lokalizacji firmy, a które wynikają z cech indywidualnych podmiotu, kultury organizacyjnej, kultury społecznej itd.

Jednym z rozwiązań łączących różnorodność aspektów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi z koniecznością poszukiwania wspólnych podejść może być procedura zaproponowana przez H. Harrisa³⁷.

Podsumowując:

³⁷ Procedury zaproponowane przez H. Harrisa są następujące (H. Harris, *The Role of International Human Resource Management – Part One*, www.global-excellence.com/management.php, 8.03.2014):

- ustalenie obecnego i planowanego rodzaju międzynarodowych procesów operacyjnych w przedsiębiorstwie (podejście lokalne, międzynarodowe, globalne lub ponadnarodowe),
- ustalenie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi – polityki i praktyki, które powinny zawierać procedury znormalizowane lub lokalne zgodnie z ogólną strategią,

- międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi istotny element współczesnych procesów personalnych,
- obszary diagnozy międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi można podzielić na uniwersalne i subiektywne dla konkretnej firmy,
- wielość pojęć stanowi o specyfice obszaru badań i w miarę coraz szerszej diagnozy przypadków praktycznych międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi będzie można uzupełniać i uwspółcześniać wiedzę w tym zakresie.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2002.
- Brewstaer C., *Międzynarodowe i porównawcze zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 6.
- Caldas M.P., Tonelli M.J., Lacombe B.M.B., *IHRM in Developing Countries: Does the Functionalist vs. Critical Debate Make Sense South of the Equator?*, „BAR – Brazilian Administration Review” 2011, vol. 8, no. 4.
- Dickmann M., *Transnational Human Resource Management – The More The Better? Conceptualization and Case Research in Spain, Britain and Germany*, British Academy of Management Conference, Edinburgh 2000.
- Harris H., *The Role of International Human Resource Management – Part One*, www.global-excellence.com/management.php, 8.03.2014.
- Kase R., *International Human Resource Management*, EFMD, http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192370/LectureICPEIHRM.pdf, 2.01.2014.
- Maund L., *Introduction to Human Resource Management. Theory and Practice*, Palgrave, New York 2001.
- Międzynarodowe stosunki polityczne*, red. M. Pietraś, UMCS, Lublin 2007.
- Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Morgan P.V., *IHRM: Fact or Fiction*, „Personnel Administrator” 1986, vol. 31, no. 9.

-
- ocena stopnia, w jakim lokalne czynniki kulturowe, społeczne, polityczne, gospodarcze i prawne będą rzutować na wszelkie próby zastosowania standardowej polityki zarządzania zasobami ludzkimi, jeśli integracja jest kluczowym czynnikiem w strategii organizacyjnej,
 - skomputeryzowanie bazy danych globalnych zasobów ludzkich, jeśli pożądana jest integracja,
 - praca w zespołach menedżerskich dla identyfikacji kompetencji niezbędnych w celu osiągnięcia globalnych celów organizacyjnych,
 - praca lokalnych menedżerów ds. zarządzania zasobami ludzkimi w celu sformułowania polityki i praktyk międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi w kluczowych obszarach zatrudnienia, rozwoju i motywacji pracowników, które pozwolą na ponadnarodowe myślenie w organizacji o funkcji personalnej.

- Rosińska-Bukowska M., *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Wyd. Adam Marszałek–Dom Wydawniczy Duet, Toruń 2009.
- Schuler R.S., Budhwar P.S., Florkowski G.W., *International Human Resources Management: Review and Critique*, „International Journal of Management Reviews” 2002, no. 4(1).
- Shanine K., Buchko A., Wheeler A.R., *International Human Resource Management Practices from a Complex Adaptive Systems Perspective: An Exploratory Investigation*, „International Journal of Business and Social Science” 2011, vol. 2, no. 6.
- Wodnicka M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacji globalnej konkurencji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, t. 13, nr 2.

Maciej Czarnecki
Magdalena Rajchelt

Rozdział 37

Umiejscowienie kontroli głównego zarządzającego jako bariera w przewyżczeniu kryzysu kontroli – studium przypadku

Wstęp

Problematyka „faz życia” czy „cykli życia organizacji” to jeden z najważniejszych nurtów literatury dotyczącej wzrostu i rozwoju organizacji. Twórcy modeli opartych na cyklu życia organizacji wychodzą z założenia, iż – co do zasady – fazy cyklu rozwoju następują po sobie w dającej się przewidzieć kolejności. Między poszczególnymi fazami rozwoju rosnących przedsiębiorstw dokonują się zmiany jakościowe o dużym zakresie i amplitudzie, mające na celu dopasowanie struktury organizacyjnej i procesów do wyzwań coraz bardziej złożonej organizacji. Jednym z takich przełomowych momentów jest tzw. kryzys kontroli. Dużą popularność temu określeniu zapewnił L.E. Greiner³⁸; wątek ten został także opisany przez innych twórców modeli opartych na cyklu życia organizacji³⁹.

W niniejszym rozdziale przedstawiono próbę wyjaśnienia przyczyn trudności w pokonaniu kryzysu kontroli w rozwoju w firmie ABC Sp. z o.o. na podstawie wyników badań podłużnych przeprowadzonych przez jednego z autorów niniejszego rozdziału, wywiadów pogłębionych z prezesem zarządu i z menedżerami zatrud-

³⁸ L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, vol. 50, no. 4, s. 55.

³⁹ Na występowanie podobnych problemów w trakcie rozwoju przedsiębiorstwa wskazują także inni autorzy modeli wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw, do ich opisu nie zawsze używając słów „kryzys” czy „kontrola”, podawana jednak przez nich charakterystyka tego momentu jest podobna. Więcej na temat „kryzysu kontroli” zob. M. Czarnecki, *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie: próba przewyżczenia na przykładzie studium przypadku*, „Nauki o zarządzaniu. Management Science” 2012, nr 4(13), s. 37–48.

nionymi w firmie oraz wyników badania kwestionariuszowego *Człowiek w pracy*, przeprowadzonego przez autorów w grudniu 2013 r.⁴⁰

37.1. Charakterystyka przedsiębiorstwa ABC Sp. z o.o.

Firma ABC Sp. z o.o.⁴¹ powstała w 1998 r. Przedmiotem jej działalności jest handel farbami, lakierami, akcesoriami malarskimi oraz materiałami budowlanymi. Działalność rozpoczęła od jednego oddziału handlowego; w 2002 r. firma miała 4 oddziały, w 2005 r. – 8, 2008 r. – 13, 2010 r. – 16, 2013 r. – 18 oddziałów. Na koniec 2013 r. firma zatrudniała prawie 340 osób. Problemy wynikające z dynamicznego wzrostu doprowadziły prezesa, a jednocześnie jedynego udziałowca firmy, do konkluzji, iż dalszy wzrost bez przeprowadzenia wewnętrznych reform byłby niecelowy, jeśli nie wręcz szkodliwy. Problemami tymi były m.in. „wymykanie się” coraz bardziej złożonej organizacji spod kierownictwa zarządu; coraz częstsze przypadki działania menedżerów liniowych „jak na swoim”, bez koordynowania planów i zasobów z resztą przedsiębiorstwa; brak opracowanych procedur opisujących przebieg procesów wewnętrznych bądź nieaktualność istniejących procedur, a nawet nieświadomość istnienia jakichkolwiek procedur wśród części pracowników oraz brak kultury ich przestrzegania⁴². Są to problemy charakterystyczne dla tzw. kryzysu kontroli, opisanego m.in. przez L.E. Greinera⁴³.

W związku z tym zatrudniono konsultanta, którego efektem pracy było m.in. wdrożenie system kontrolingu i rachunkowości zarządczej. Skutkowało to wykorzystaniem stosunkowo prostych rezerw w zarządzaniu, w konsekwencji zaś polepszeniem wyników finansowych przedsiębiorstwa⁴⁴. Zachęcony pozytywnymi efektami prezes zdecydował o zatrudnieniu kolejnego konsultanta, tym razem „do spraw zarządzania”, z doświadczeniem w zarządzaniu dużą firmą, powszechnie postrzeganą jako dobrze zorganizowana. Jego zadaniem, potrzebna była pomoc w przeorganizowaniu firmy na wzór rozwiniętego koncernu, co miało skutkować dokończeniem procesu profesjonalizacji zarządzania spółką. Wynikiem prac konsultanta było m.in. zapisanie w szczegółowy sposób celów do realizacji, które następnie zostały zatwierdzone przez prezesa zarządu spółki. Dotyczyły one m.in. dalszego rozwoju systemu kon-

⁴⁰ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/06543.

⁴¹ Nazwa firmy została zmieniona na prośbę Prezesa Zarządu

⁴² Zob. M. Czarnecki, *Wzrost za wszelką cenę? Dylematy strategiczne na przykładzie studium przypadku*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce” 2011, nr 7, s. 55–56

⁴³ L.E. Greiner opisał swój model w dwóch publikacjach: w 1972 r. (L.E. Greiner, *Evolution and Revolution...*, op.cit.) oraz w 1998 r. (L.E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, no 3).

⁴⁴ M. Czarnecki, *Wzrost za wszelką cenę...*, op.cit., s. 58.

trolingu i rachunkowości zarządczej. Ich wdrożenie oznaczałoby, w ocenie autorów niniejszego rozdziału, całkowite przewyciężenie „kryzysu kontroli” oraz przejście do następnej fazy rozwoju. Ocena wdrożenia wyznaczonych celów nie jest jednak jednoznaczna. Część celów nie została wdrożona, część zaś wdrożono częściowo. Z analiz i wywiadów przeprowadzonych w firmie wynika, iż nie zostały zrealizowane te cele, dla których realizacji niezbędne były wyraźna decyzja, akceptacja i poparcie prezesa. „Wąskim gardłem” realizacji części celów okazał się prezes zarządu, paradoksalnie – inicjator profesjonalizacji zarządzania spółką oraz osoba najbardziej nią zainteresowana. Pojawia się pytanie dotyczące przyczyn braku poparcia prezesa dla wdrożenia zatwierdzonych – przez siebie samego – zmian. Obserwacja stylu zarządzania prezesa, jego osobowości oraz temperamentu doprowadziła do konkluzji, iż niektóre cechy jego osobowości i tzw. kompetencje miękkie były przeszkodą w konsekwentnym wdrożeniu zatwierdzonych celów⁴⁵. Warto także wspomnieć, iż silna osobowość prezesa, który przez wiele lat kształtował zachowania menedżerów i pracowników swojej firmy, wykształciła określony typ kultury organizacyjnej, którą charakteryzuje m.in. nastawienie na szybki sukces, działanie *ad hoc*, często niekonsekwencja w działaniu oraz – co warto podkreślić – rozwiązywanie problemów w pozytywnej atmosferze współpracy. Warto w tym miejscu wskazać, iż o ile wiele uprawnień zostało oddelegowanych do szefów oddziałów, o tyle styl zarządzania w centrali firmy charakteryzował wysoki stopień centralizacji, co także utrudniało wdrożenie części zatwierdzonych celów. Z przeprowadzonych wywiadów pogłębionych zarówno z prezesem, jak i z zatrudnionymi w spółce menedżerami wynika, iż prezes „częściowo nie potrafi, częściowo nie chce oddać władzy, chce zjeść jabłko i mieć jabłko”. Ponadto, pomimo, jak się wydaje, prawdziwej chęci – zarówno samego prezesa, jak i większości menedżerów – profesjonalizacji zarządzania spółką, menedżerowie, co do zasady, nie mają siły/odwagi do przeciwstawienia się decyzjom prezesa, nawet jeśli w oczywisty sposób przeczą one jego własnym deklaracjom oraz zatwierdzonym przez siebie samemu celom. W firmie panuje ogólne (poniekąd prawdziwe) przeświadczenie, że „to firma Prezesa i ma on prawo do kształtowania jej w sposób zgodny ze swoim własnym wyobrażeniem, nie oglądając się na nasze sugestie”, a w konsekwencji tego przeświadczenia w postępowaniu menedżerów często zwycięża filozofia, iż „nie warto za bardzo się wychylać”. O ile więc w zakresie zarządzania oddziałami badana firma znajduje się w fazie przewyciężania kryzysu kontroli, o tyle w odniesieniu do zarządzania centralą – w fazie usiłowania przewyciężenia kryzysu autonomii.

⁴⁵ M. Czarnecki, *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie...*, op.cit., s. 45–46.

37.2. Umiejscowienie kontroli – podstawy teoretyczne oraz zastosowanie w praktyce

W ciągu ostatniej dekady wyraźnie wzrosła świadomość wpływu kompetencji społecznych i cech osobowości na efektywność funkcjonowania człowieka w środowisku pracy⁴⁶. W związku ze stałym wzrostem konkurencyjności na rynku dóbr i usług, zwiększyły się również wymagania w zakresie umiejętności sprawnej komunikacji, wywierania wpływu czy współdziałania⁴⁷. Autorzy niniejszego rozdziału, na podstawie studiów literaturowych, argumentują również, że dla efektywnego funkcjonowania organizacji w poszczególnych fazach rozwoju kluczowe znaczenie mają różne cechy osobowości i kompetencje miękkie prezentowane zarówno przez menedżerów, jak i przez pracowników⁴⁸.

Jedną z cech osobowościowych mających znaczący wpływ na funkcjonowanie w środowisku pracy jest tzw. umiejscowienie kontroli (*locus of control*), rozumiane jako „oczekiwania człowieka dotyczące charakteru czynników, od których zależą następstwa jego zachowań”⁴⁹. Człowiek może upatrywać tych czynników podmiotowo, tj. wewnątrznie, lub w środowisku, tzn. zewnątrznie. W rzeczywistości najczęściej występującą sytuacją jest różne spektrum nasilenia umiejscowienia kontroli w różnych sytuacjach i sferach funkcjonowania⁵⁰. Zewnętrzne umiejscowienie kontroli jest utożsamiane z przekonaniem o zależności od innych, działaniem przeznaczenia czy przypadku. Z kolei wewnętrzne umiejscowienie kontroli wiąże się z przekonaniem o własnej skuteczności, świadomością posiadanych walorów oraz przekonaniem, że nie można osiągnąć danego celu bez określonych kompetencji⁵¹. Co do zasady, ludzie z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli odznaczają się większą motywacją osiągnięć, bardziej realistycznym poziomem aspiracji, są lepszymi obserwatorami, lepiej wykorzystują zdobyte doświadczenie i uczą się na swoich błędach⁵². Osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli wolą sytuacje

⁴⁶ A. Matczak, K. Martowska, *Profil Kompetencji Społecznych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013, s. 5.

⁴⁷ P. Smółka, *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 15.

⁴⁸ M. Czarnecki, M. Rajchelt, *Kluczowe kompetencje miękkie menedżerów i pracowników w kontekście faz rozwoju organizacji* (w druku).

⁴⁹ A. Matczak, A. Jaworowska, D. Fecenec, J. Stańczak, J. Bitner, *Człowiek w pracy. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2009, s. 6.

⁵⁰ J.B. Rotter, *Generalized Expectations for Internal-External Control*, „Psychological Monographs” 1966, vol. 80, no. 609, s. 5.

⁵¹ R.Ł. Drwal, *Adaptacja kwestionariusza osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1995, s. 206.

⁵² C. Boone, W. van Olffen, A. van Witteloostuijn, *Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 5, s. 889–909.

uwalniające od konieczności podejmowania decyzji i brania na siebie odpowiedzialności, np. sytuacje, w których inni ludzie podejmują decyzje lub sytuacje losowe. Osoby te z reguły są mniej aktywne, mniej lubią wpływać na bieg wypadków oraz w niewielkim stopniu dostosowują swoje zachowania do sprzężeń zwrotnych⁵³. Wyniki badań wskazują także, iż umiejscowienie kontroli ma wpływ na pracę na stanowisku menedżera⁵⁴. Z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli wiąże się większa skłonność do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych, podejmowania ryzyka czy wyprzedzania konkurencji we wprowadzaniu na rynek nowych produktów⁵⁵. Umiejscowienie kontroli wpływa także na postrzeganie siebie w roli lidera. Okazuje się, że osoby z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli znacznie większe znaczenie przypisują relacjom międzyludzkim w organizacji i częściej podejmują decyzje oparte na kontekście organizacyjnym⁵⁶. Wiąże się to również z preferowaniem innych stylów działania przez osoby o zewnętrznym i wewnętrznym umiejscowieniu kontroli. Osoby o zewnętrznym umiejscowieniu kontroli będą, co do zasady, preferowały styl społeczno-emocjonalny, a osoby o wewnętrznym umiejscowieniu kontroli – styl zadaniowy czy wręcz instrumentalny⁵⁷.

W związku z opisanymi powyżej zależnościami dotyczącymi umiejscowienia kontroli, a także wynikami badań pokazującymi, że możliwość sprawowania kontroli koreluje z wpływem stresorów generowanych przez pracę na samopoczucie psychiczne i fizyczne⁵⁸ oraz z otwartością na zmianę⁵⁹, badacze zdecydowali się sprawdzić umiejscowienie kontroli prezesa zarządu i jednocześnie właściciela spółki ABC Sp. z o.o. Badania wpływu stresorów na samopoczucie fizyczne i emocjonalne pokazują, że możliwość sprawowania kontroli przez osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli minimalizuje negatywny wpływ tych stresorów, natomiast u osób z zewnętrznym umiejscowieniem kontroli zwiększa ten wpływ⁶⁰. Wyniki badań wskazują także na istotną korelację między wewnętrznym umiejscowieniem kontroli

⁵³ N.S. Endler, R.L. Speer, J.M. Johnson, G.L. Flett, *Controllability, Coping, Efficacy, and Distress*, „European Journal of Personality” 2000, vol. 14, no. 3, s. 245–264.

⁵⁴ Zob. D. Miller, M.F.R. Kets de Vries, J.-M. Toulouse, *Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment*, „Academy of Management Journal” 1982, vol. 25, no. 2, s. 241–242; S. Shivers-Blackwell, *The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements: The Moderating Impact of Locus of Control & Self-Monitoring*, „Journal of Leadership & Organizational Studies” 2006, vol. 12, no. 4, s. 33.

⁵⁵ D. Miller, M.F.R. Kets de Vries, J.-M. Toulouse, *Top Executive Locus...*, op.cit., s. 241–242.

⁵⁶ S. Shivers-Blackwell, *The Influence of Perceptions...*, op.cit., s. 33.

⁵⁷ C.R. Anderson, C.E. Scheiner, *Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance among Management Students*, „Academy of Management Journal” 1978, vol. 21, issue 4, s. 690–698.

⁵⁸ L.L. Meier, N.K. Semmer, A. Elfering, N. Jacobshagen, *The Double Meaning of Control: Three-Way Interaction between Internal Resources, Job Control and Stressors at Work*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2008, vol. 13, no. 3, s. 244–258.

⁵⁹ C.M. Lau, R.W. Woodman, *Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 2, s. 539.

⁶⁰ L.L. Meier, N.K. Semmer, A. Elfering, N. Jacobshagen, *The Double Meaning of Control...*, op.cit., s. 255.

a otwartością na zmiany: osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli są na nie bardziej otwarte⁶¹. Na wybór obszaru badawczego wpłynęły także obserwacje poczynione podczas wcześniejszych badań prowadzonych w spółce, wskazujące, iż trudności z pokonaniem kryzysu kontroli przez firmę wynikają prawdopodobnie ze stylu zarządzania i cech osobowościowych prezesa zarządu badanej firmy⁶².

W celu realizacji tego zadania badacze posłużyli się wystandaryzowanym kwestionariuszem *Człowiek w pracy*, który jest przeznaczony do pomiaru umiejscowienia kontroli w środowisku zawodowym⁶³. Kwestionariusz ten został opracowany i znormalizowany przez polskich psychologów w ostatnich latach⁶⁴. Oznacza to, iż normy stworzone do interpretacji wyniku kwestionariusza są aktualne i adekwatne do funkcjonowania w polskich warunkach. Dodatkowo narzędzie to w całości odnosi się do sytuacji związanych z pracą. Istnieją także inne narzędzia do pomiaru umiejscowienia kontroli (np. *Kwestionariusz do Badania Poczucia Kontroli* czy *Kwestionariusz Rottera*)⁶⁵, ze względu jednak na aktualność narzędzia i jego przeznaczenie badawcze zdecydowano, że kwestionariusz *Człowiek w pracy* będzie najbardziej adekwatny w kontekście celu niniejszego rozdziału. Opis narzędzia oraz interpretacja wyniku kwestionariusza została stworzona na podstawie „podręcznika” interpretacji wyników badań uzyskiwanych za pomocą tego narzędzia⁶⁶.

Kwestionariusz *Człowiek w pracy* został znormalizowany na grupie ponad 500 osób dorosłych (w wieku 20–60 lat), głównie ze średnim i wyższym wykształceniem, pracujących w różnych zawodach i na różnych stanowiskach. Zawiera 60 zdań twierdzących, a badany ma możliwość wyboru odpowiedzi wg 4-stopniowej skali (gdzie: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – raczej tak, 4 – zdecydowanie tak). Narzędzie składa się z dwóch głównych skal: skali PUK – Poczucia Umiejscowienia Kontroli oraz skali kontrolnej. Dodatkowo skala PUK dzieli się na 7 podskal: PBS – Poczucie Braku Skuteczności, PZL – Poczucie Zależności od Losu, PZI – Poczucie Zależności od Innych, KO – Kontrola Osobista, IK – Ideologia Kontroli, S – Sukcesy oraz P – Porażki. W zakresie głównej skali badawczej (PUK) i jej podskal im wyższy wynik, tym większe nasilenie poczucia zewnętrznego umiejscowienia kontroli. W skali kontrolnej (SK) natomiast im wyższy wynik, tym silniejsza potrzeba udzielenia odpowiedzi aprobowanych społecznie.

Kwestionariusz *Człowiek w pracy* został zbudowany z dbałością o wskaźniki psychometryczne. Rzetelność skal diagnostycznych została oszacowana za pomocą metody zgodności wewnętrznej i metody test–retest. Wyniki metody zgodności

⁶¹ C.M. Lau, R.W. Woodman, *Understanding Organizational Change...*, op.cit., s. 548–549.

⁶² M. Czarnecki, *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie...*, op.cit.

⁶³ A. Matczak, K. Martowska, *Profil Kompetencji Społecznych*, op.cit., s. 5.

⁶⁴ Ibidem.

⁶⁵ www.practest.com.pl

⁶⁶ A. Matczak, A. Jaworowska, D. Fecenec, J. Stańczak, J. Bitner, *Człowiek w pracy...*, op.cit.

wewnętrznej pokazują, że współczynnik α Cronbacha nie przekracza wartości 0,80, co jest wynikiem wystarczającym, aby uznać narzędzie za rzetelne. Również stabilność narzędzia zweryfikowana metodą test–retest plasuje się na wymaganym poziomie. Narzędzie zostało sprawdzone pod względem trafności czynnikowej, której przeprowadzenie ujawniło występowanie dwóch czynników, co przekłada się na skale główne kwestionariusza (PUZ i SK).

Badanie zostało przeprowadzone zgodnie z procedurą zalecaną przez twórców narzędzia. Czas wykonania testu oraz zachowanie badanego podczas jego wypełniania nie odbiegało od normy. W badaniu zastosowano procedurę indywidualną, w związku z czym podczas interpretacji określono granice przedziałów ufności z prawdopodobieństwem w wysokości 95%, że wynik prawdziwy mieści się w danym przedziale.

Do opisu wyników wykorzystano precyzyjną interpretację skali stenowej⁶⁷:

- 1 sten – wyniki bardzo niskie,
- 2–3 sten – wyniki niskie,
- 4 sten – wyniki obniżone,
- 5–6 – wyniki przeciętne,
- 7 sten – wyniki podwyższone,
- 8–9 sten – wyniki wysokie,
- 10 sten – wyniki bardzo wysokie.

Wyniki uzyskane w kwestionariuszu przedstawiono w tabeli 37.1.

Tabela 37.1. Wyniki badane uzyskane w kwestionariuszu *Człowiek w pracy*

Skale/podskale	Wynik surowy	Przedział	Steny
PUK	84	75–93	4–6
PBS	27	22–32	3–6
PZL	31	26–36	6–8
PZI	22	18–26	2–5
KO	25	20–30	3–6
IK	48	41–55	2–4
S	36	30–42	3–5
P	32	27–37	4–8
SK	51	45–57	1–5

Źródło: Opracowanie własne.

Wynik w skali kontrolnej jest umiarkowany (1–5 sten, czyli wyniki od niskich do przeciętnych), co prawdopodobnie świadczy o niskiej potrzebie aprobaty społecznej. Osoby badane osiągające takie wyniki nie są skłonne do podporządkowywania się normom społecznym i opinii innych. Często chcą być postrzegane jako osoby

⁶⁷ A. Matczak, K. Martowska, *Profil Kompetencji Społecznych*, op.cit., s. 52.

„niestandardowe”. Ze względu na rozpiętość wyników od niskich do przeciętnych można uznać, że wyniki nie zaburzyły wyników osiągniętych w teście.

W skali PUK (Poczucie Umiejscowienia Kontroli) badana osoba uzyskała wyniki przeciętne (4–6 sten), obserwując jednak wyniki w innych skalach, można uznać, że wynik ten wskazuje umiarkowanie wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Wiąże się to z przekonaniem badanego, iż decydujący wpływ na jego karierę zawodową ma on sam. Dostrzega on związek między odnoszonymi w pracy sukcesami i porażkami a własnymi kompetencjami i podejmowanymi działaniami. Badany prawdopodobnie lubi testować swoje możliwości i umiejętności oraz cechuje się dużą motywacją osiągnięć. Jego plany są realistyczne oraz wynikają z obserwacji czynników zewnętrznych i poszukiwania okazji rynkowych. Wywiad pogłębiający zebrane za pomocą kwestionariusza informacje wskazuje, iż badany bardzo często nabywa wiedzę o czynnikach zewnętrznych podczas rozmów ze współpracownikami, klientami i dostawcami. Badany w sytuacjach stresowych preferuje zadaniowy styl rozwiązywania problemów.

Wynik w skali PBS (Poczucie Braku Skuteczności) jest umiarkowanie niski, co oznacza przekonanie badanego, iż wzmocnienia, jakich doświadcza w pracy, są efektem jego motywacji oraz działań, jakie podejmuje. Osoby osiągające niskie wyniki w tej skali uważają, że sukces zawodowy zależy od ciągłego podnoszenia kwalifikacji, zaangażowania w pracę oraz sumiennego wykonywania obowiązków. W trakcie wywiadu badany jednak przyznał, że standardowe formy rozwoju kompetencji (szkolenia, kursy) nie są przez niego praktykowane. Badany stwierdził, iż swoje kwalifikacje podnosi poprzez działanie.

W skali PZL (Poczucie Zależności od Losu) badany uzyskał wyniki umiarkowanie wysokie, co oznacza pokładanie dużej wiary w czynniki związane z dziełem przypadku i splotem okoliczności losowych. Osoby osiągające wysokie wyniki w tej skali uważają także, że sukces zawodowy osiągają osoby, którym dopisuje szczęście, a porażki są dziełem pecha lub niefortunnego zbiegu okoliczności. Wysoki wynik w tym przypadku wydaje się być w opozycji do wyniku w skali głównej, ale badany sam często podkreśla, iż „znalazł się we właściwym miejscu, we właściwym czasie oraz umiał i miał odwagę to wykorzystać”, dlatego udało mu się osiągnąć sukces zawodowy. Z drugiej jednak strony, ma on silne przekonanie o wielkiej pracy i zaangażowaniu, które włożył w zbudowanie swojej firmy. Dlatego też, na podstawie jakościowej analizy zebranego materiału oraz wiedzy uzyskanej w trakcie wywiadów pogłębionych, można uznać, że wyniki te nie wykluczają się wzajemnie.

Wynik w skali PZI (Poczucia Zależności od Innych) jest umiarkowanie niski, co oznacza, że badana osoba cechuje się niewielkim poczuciem zależności od innych osób. Badany nie lokuje przyczyn swoich sukcesów w czynnikach społecznych. Uważa, że inni ludzie nie mieli wpływu na jego sukces zawodowy.

W podskali KO (Kontrola Osobista) badany osiągnął wyniki przeciętne, co oznacza przekonanie badanego, iż jego doświadczenia zawodowe wynikają z czynników zarówno podmiotowych, jak i losowych. W niektórych sytuacjach za sukces odpowiadają posiadane umiejętności czy kompetencje, w innych zaś czynniki losowe. Wynik w tej skali odzwierciedla przekonanie badanego, że zbudował swoją firmę dzięki wykorzystaniu swoich kompetencji w odpowiednim czasie.

Pomiar uzyskany w podskali IK (Ideologia Kontroli) wskazuje wyniki niskie, co po raz kolejny potwierdza przekonanie badanego, iż „każdy człowiek jest kowalem swojego losu” i że każdy sam decyduje o przebiegu swojej kariery zawodowej.

Wyniki w skali S (Sukcesy) są przeciętne, co oznacza, że badany dostrzega zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne czynniki determinujące sukcesy osiągnięte na polu zawodowym. Z kolei wyniki w skali P (Porażki) są umiarkowanie niskie: badany czuje się odpowiedzialny za swoje porażki; umiarkowany poziom tej cechy pozwala człowiekowi wyciągać wnioski z popełnianych przez siebie błędów i unikanie ich w przyszłości.

Konkludując, wyniki uzyskane w kwestionariuszu *Człowiek w pracy* wskazują, iż badana osoba ma umiarkowanie wewnętrzne umiejscowienie kontroli. Pokazują także, że badany ma duże poczucie własnej skuteczności oraz przekonanie, iż motywacje, których doświadcza, są efektem jego własnych działań. Jednocześnie badany pokłada także wiarę w czynniki losowe i często podkreśla, że w jego sukcesie czynniki te odegrały dużą rolę. Wyniki badania pokazują także, że prezes zarządu upatruje przyczyn swoich sukcesów zarówno w czynnikach związanych ze swoimi kompetencjami, jak i w czynnikach losowych, za porażki natomiast winą obarcza tylko siebie.

Zakończenie

Analiza sytuacji organizacji ABC Sp. z o.o. oraz interpretacja wyników kwestionariusza *Człowiek w pracy* wskazują, iż prawdopodobną przyczyną trudności związanych z pokonaniem przez organizację kryzysu kontroli są niektóre cechy osobowości prezesa zarządu. Prezes, z jednej strony, odczuwa dużą potrzebę wprowadzenia zmian w sposobie zarządzania firmą, z drugiej jednak blokuje je, gdyż wiążą się one z koniecznością oddania części uprawnień. Wyniki badania za pomocą kwestionariusza umiejscowienia kontroli *Człowiek w pracy* wskazują, iż badany prezentuje umiarkowanie wewnętrzne umiejscowienie kontroli, jest przekonany o własnej skuteczności oraz posiadaniu kompetencji niezbędnych do podejmowania działań zapewniających efektywność funkcjonowania organizacji. Może to być przyczyną, dla której badany ma trudność z przekazaniem swoim współpracownikom części zadań, uprawnień i władzy. Ponadto, osoby z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli

minimalizują wpływ stresu związanego z wykonywaną pracą poprzez sprawowanie kontroli⁶⁸, co może być w przypadku badanego dodatkową przyczyną trudności związanych z delegowaniem uprawnień.

Wyniki obserwacji sytuacji organizacji, jak też interpretacja wyników kwestionariusza skłaniają więc do wniosku, że przyczyną trudności firmy jest umiejscowienie kontroli prezesa zarządu, którego ukierunkowanie umacnia przekonanie, iż sytuacja firmy i jej sukces zależą tylko i wyłącznie od jego działań i podejmowanych decyzji. Jest to typowe zachowanie dla osób z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli, które często uważają, że aby wykonać konkretne działania, trzeba mieć odpowiednie, profesjonalne kompetencje, którymi być może nie dysponują jego współpracownicy. Badany często blokuje wprowadzenie innowacji w systemie zarządzania, co może wynikać z braku wolnych zasobów (głównie czasu) do zapoznania się z proponowanymi udogodnieniami. Co ciekawe, zachowanie badanego nie jest zgodne z wynikami badań dotyczącymi korelacji między umiejscowieniem kontroli a otwartością na zmiany. Okazuje się bowiem, że osoba badana, pomimo deklarowanej otwartości na innowacje, w praktyce dość niechętnie skłania się ku nowym rozwiązaniom organizacyjnym, ale zdaje sobie z tego sprawę i czuje z tego powodu duży dyskomfort psychiczny.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają także, iż zarządzanie organizacją nie jest wolne od paradoksów⁶⁹. W opisywanym przypadku za paradoks można uznać fakt, iż główny inicjator zmian organizacyjnych – prezes zarządu firmy – okazuje się główną przeszkodą w ich wprowadzaniu. Potwierdzają także, iż na różnych etapach organizacyjnego rozwoju poszczególne kompetencje miękkie i cechy osobowościowe mogą mieć różne znaczenie: o ile wewnętrzne umiejscowienie kontroli można uznać za jedną z głównych cech mających pozytywny wpływ na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa we wcześniejszych fazach rozwoju organizacji, o tyle może to być przeszkodą na etapie „kryzysu autonomii”, a także „kryzysu kontroli”. Wyniki badań wskazują także, iż większą organizację mogą charakteryzować równocześnie cechy więcej niż dwóch faz rozwoju⁷⁰: wydaje się, że w odniesieniu do zarządzania oddziałami firma ABC Sp. z o.o. znajduje się w fazie przewycięzania „kryzysu kontroli”, w odniesieniu zaś do stylu zarządzania w centrali przedsiębiorstwa – w fazie prób przewycięzania „kryzysu autonomii”. Za paradoks można także uznać fakt, iż objęcie oddziałów większą niż dotychczas kontrolą centrali (czyli w pewnym stopniu „ponowna centralizacja” zarządzania firmą), wymaga od prezesa zarządu oddelegowania części uprawnień

⁶⁸ L.L. Meier, N.K. Semmer, A. Elfering, N. Jacobshagen, *The Double Meaning of Control...*, op.cit., s. 244–258.

⁶⁹ Więcej na temat paradoksów w zarządzaniu zob. B. de Wit, B. Meyer, *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

⁷⁰ K.S. Cameron, D. Whetten, *Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education*, „Review of Higher Education” 1983, no. 6.4, s. 294.

członkom kierownictwa pracującym w centrali, czyli – ujmując to w pewien myślowy skrót – droga do centralizacji w jednym obszarze (e oddziałami) wymaga decentralizacji zarządzania w innym obszarze (zarządzanie centralą).

Bibliografia

- Anderson C.R., Schneier C.E., *Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance among Management Students*, „Academy of Management Journal” 1978, vol. 21, issue 4.
- Boone C., Olffen van W., Witteloostuijn van A., *Team Locus-of-Control Composition, Leadership Structure, Information Acquisition, and Financial Performance: A Business Simulation Study*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 5.
- Cameron K.S., Whetten D., *Models of the Organizational Life Cycle: Applications to Higher Education*, „Review of Higher Education” 1983, no. 6.4.
- Czarnecki M., *Kryzys kontroli w przedsiębiorstwie: próba przezwyciężenia na przykładzie studium przypadku*, „Nauki o zarządzaniu. Management Science” 2012, nr 4(13).
- Czarnecki M., *Wzrost za wszelką cenę? Dylematy strategiczne na przykładzie studium przypadku*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce” 2011, nr 7.
- Czarnecki M., Rajchelt M., *Kluczowe kompetencje miękkie menedżerów i pracowników w kontekście faz rozwoju organizacji* (w druku).
- Drwal R.Ł., *Adaptacja kwestionariusza osobowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Endler N.S., Speer R.L., Johnson J.M., Flett G.L., *Controllability, Coping, Efficacy, and Distress*, „European Journal of Personality” 2000, vol. 14, no. 3.
- Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, vol. 50, no. 4.
- Greiner L.E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1998, vol. 76, no. 3.
- Lau C.M., Woodman R.W., *Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective*, „Academy of Management Journal” 1995, vol. 38, no. 2.
- Matczak A., Jaworowska A., Fecenec D., Stańczak J., Bitner J., *Człowiek w pracy. Podręcznik*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2009.
- Matczak A., Martowska K., *Profil Kompetencji Społecznych*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2013.
- Meier L.L., Semmer N.K., Elfing A., Jacobshagen N., *The Double Meaning of Control: Three-Way Interaction between Internal Resources, Job Control and Stressors at Work*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2008, vol. 13, no. 3.

Miller D., Kets de Vries M.F.R., Toulouse J.-M., *Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment*, „Academy of Management Journal” 1982, vol. 25, no. 2.

Rotter J.B., *Generalized Expectations for Internal-External Control*, „Psychological Monographs” 1966, vol. 80, no. 609.

Shivers-Blackwell S., *The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements: The Moderating Impact of Locus of Control & Self-Monitoring*, „Journal of Leadership & Organizational Studies” 2006, vol. 12, no. 4.

Smółka P., *Kompetencje społeczne. Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

Wit de B., Meyer B., *Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

www.practest.com.pl

Granice w zarządzaniu kapitałem ludzkim
redakcja naukowa Piotr Wachowiak i Sławomir Winch

AFILIACJE AUTORÓW

Maria Aluchna

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Agata Austen

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katarzyna Boczkowska

Politechnika Łódzka

Justyna M. Bugaj

Uniwersytet Jagielloński

Joanna Cewińska

Uniwersytet Łódzki

Maciej Czarnecki

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Janusz Czekał

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Małgorzata Czerska

Uniwersytet Gdański

Aldona Frączkiewicz-Wronka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Aldona Glińska-Neweś

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Sylwester Gregorczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Katarzyna Grzesik

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Rafał Haffer

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Michał Igielski

Akademia Morska w Gdyni

Bartosz Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zdzisław Jasiński

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Zdzisława Janowska

Uniwersytet Łódzki

Kazimierz Jaremczuk

Podkarpackie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

Dorota Jaźwińska

Politechnika Poznańska

Marta Juchnowicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Robert Karaszewski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Krystyna Kmiotek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Maria Wanda Kopertyńska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Anna Krejner-Nowecka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Katarzyna Krot

Politechnika Białostocka

Krystyna Kubik

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Monika Kwiecińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Dagmara Lewicka

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania

Andrzej Lis

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Bartosz Majewski

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zofia Mikołajczyk

Uniwersytet Łódzki

Sandra Misiak

Uniwersytet Szczeciński

Anna Molter

Podkarpackie Stowarzyszenie Organizacji i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie

Konrad Niziołek

Politechnika Łódzka

Agnieszka Pietras

Politechnika Łódzka

Magdalena Rajchelt

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Gabriela Roszyk-Kowalska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Ryszard Rutka
Uniwersytet Gdański

Łukasz Skowron
Politechnika Lubelska

Izabela Stańczyk
Uniwersytet Jagielloński

Beata Stępień
Uniwersytet Śląski w Katowicach

Magdalena M. Stuss
Uniwersytet Jagielloński

Monika Sulimowska-Formowicz
Uniwersytet Śląski w Katowicach

Maciej Szczepańczyk
Politechnika Łódzka

Elżbieta Urbanowska-Sojkin
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Piotr Wachowiak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Sławomir Winch
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Hubert Witczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Adam Wykowski
Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej w Łomży sp. z o.o.

Magdalena K. Wyrwicka
Politechnika Poznańska

Bernard Ziębicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie