Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce

The Wroclaw School of Banking
Research Journal
No. 30/2012

Human Resource Management – Theory and Practice

scientific editor
Czesław Zając

The Poznan School of Banking Press

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce

pod redakcją naukową
Czesława Zająca

Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Rada naukowa / Research Council
prof. dr hab. Maria Cieślak – przewodnicząca / Chairperson (Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu)
prof. dr hab. Piotr Migoń (Uniwersytet Wrocławski we Wrocławiu)
prof. dr hab. Aniela Styś (Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu)
dr hab. Andrzej Bujak, prof. nadzw. (Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu)
prof. dr hab. Wasilij Szwec (National Mining University, Dnipropetrovsk)
prof. dr hab. Walentyna Pidlisnyuk (Univerzita Mateja Bela, Banska Bystrica)
prof. dr hab. Jens Laage-Hellman (Chalmers University of Technology, Goteborg)
prof. dr hab. Jan Vachal (Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích)
dr Barbara A. Despiney-Żochowska (Centre d'Economie de la Sorbonne, Université Paris)

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
Lista recenzentów na stronie www.wsb.wroclaw.pl/zeszyty-naukowe,lista-recenzentow
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.
The journal reviewed in compliance with the Ministry of Science and Higher Education.
The list of peer-reviewers is available at www.wsb.wroclaw.pl/zeszyty-naukowe,lista-recenzentow
and the most recent issue of the journal in the given year.

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief
dr hab. Kazimiera Wilk, prof. nadzw., Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Redaktor tomu / Volume editor
dr hab. Czesław Zając, prof. nadzw., Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Redaktor statystyczny / Statistical editor
dr Anna Błaczkowska

Sekretarz naukowy / Scientific editor
dr Adam Hetmańczuk

Weryfikacja streszczeń w języku angielskim / Summary reviews in English by
Stan Kośnik

Redaktor prowadzący / Text editor
Elżbieta Turzyńska

Redakcja i korekta / Editing and proofreading
Karolina Hamling

Skład i łamanie / Typesetting
Adriana Staniszewska

Projekt okładki / Cover design
Jan Ślusarski

Kopiowanie i przetwarzanie w jakiejkolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy.
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system,
transmitted in any form or by any means without the prior written permission of the publisher.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – printed publication

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2012

ISSN 1643-7772

WYDAWNICTWO WYŻSZEJ SZKOŁY BANKOWEJ
al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań
tel. 61 655 33 99, tel./faks 61 655 33 97
e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl
www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl
Druk i oprawa / Printing and binding: ESUS Druk cyfrowy, Poznań

Spis treści

Wstęp (*Czesław Zając*) 7

Dominika Bąk-Grabowska
Kobiety o elastycznych formach pracy – interpretacja wyników badań empirycznych 9

Renata Brajer-Marczak
Wymagania kompetencyjne wobec pracowników w organizacji zorientowanej na procesy 21

Michał Chmielecki
Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy 33

Anna Cierniak-Emerych
Przedmiot partycypacji pracobiorców w świetle przepisów prawa polskiego 47

Agnieszka Dejnaka
Nowe oblicze zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownik i pracodawca w przestrzeni wirtualnej 59

Katarzyna Grzesik
Rozwój zdolności przywódczych w świetle wybranych koncepcji rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie 69

Katarzyna Huk
Programy zarządzania talentami w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw 87

Dagmara Lewicka
Determinanty personalne innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu empirycznym 101

Anna Marciszewska
Podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi 115

Izabela Marzec, Martyna Wronka
Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się 127

Lech Miklaszewski
Przywództwo w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A. 149

Agata Pietroń-Pyszczek, Katarzyna Piwowar-Sulej
Motywowanie do pracy w zespołach projektowych 169

Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska
Rola przywództwa w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa pracy 183

Stanisław Rudolf
Partycypacja bezpośrednia w Polsce na tle starych krajów Unii Europejskiej 201

Robert Seliga
Marketing wewnętrzny jako element wspierający koncepcję marketingu relacji w kreowaniu wizerunku firmy 217

Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek
Postawy kulturowe pracowników branży informatycznej w Polsce 227

Monika Stelmaszczyk
Polecenia pracownicze w mikroprzedsiębiorstwach metodą opartą na zaufaniu – konstytutywnej składowej kapitału społecznego 241

Łukasz Sułkowski
Cechy kultur organizacyjnych polskich szpitali 251

Czesław Zając
Problemy ekspatriantów w zagranicznych podmiotach zależnych międzynarodowych grup kapitałowych 261

Summaries 277

Wstęp

Zarządzanie zasobami ludzkimi zajmuje ważne miejsce w teorii i praktyce zarządzania. Jak podkreśla Stanisław Sudoł, należy bezdyskusyjnie uznać je za subdyscyplinę w naukach o zarządzaniu, która obok zarządzania jakością i marketingu, „odpowiada ważnym, wyraźnie wyodrębnionym obszarom problemowym w organizacji, […] wymaga korzystania na dużą skalę z dorobku socjologii, psychologii oraz z prawa pracy, […] i w polskich naukach zarządzania legitymuje się znaczącymi osiągnięciami”[1]. Na wysoką rangę zarządzania zasobami ludzkimi w praktyce wskazuje funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich zgrupowań (grupy kapitałowe) oraz wielu organizacji reprezentujących sektor publiczny, w których coraz częściej traktowane jest ono jako jeden z kluczowych czynników sukcesu. Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi weryfikuje przydatność rozwiązań w obszarze doboru, okresowego oceniania, płacowego i pozapłacowego motywowania oraz rozwoju zawodowego i osobowościowego pracowników i menedżerów, oferowanych przez przedstawicieli nauki, konsultantów i doradców biznesowych. Pozwala również dostrzec wzrost znaczenia problemów nieodłącznie „towarzyszących” procesom kadrowym, stanowiącym trudne wyzwania dla menedżerów i specjalistów personalnych, m.in. takich, jak: sprostanie wielokulturowości tworzącej złożony kontekst społeczny dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacyjnych układach korporacyjnych dużych międzynarodowych grup kapitałowych, zagwarantowanie korzystnych warunków dla partycypacji pracowniczej czy poszukiwanie optymalnych rozwiązań w zakresie programowania rozwoju przywódców.

Różnorodność problemów, o których mowa, odzwierciedla tematyka referatów nadesłanych na IV edycję ogólnokrajowej konferencji naukowej pt. *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, zorganizowanej przez Katedrę Zarządzania Zasobami Ludzkimi i Biuro Karier Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu. Opracowania uczestników konferencji, zawarte w niniejszej publikacji, które mieszczą się w jej zakresie programowym, obejmują następujące obszary tematyczne:

[1] S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2012, s. 59, 61.

– partycypację pracowniczą w Polsce,
– przywództwo w organizacji i zarządzanie talentami,
– kulturę organizacyjną: problemy ekspatriantów w zagranicznych podmiotach zależnych międzynarodowych grup kapitałowych, zarządzanie negocjacjami w ujęciu międzykulturowym,
– podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
– determinanty personalne innowacyjności przedsiębiorstw,
– mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się,
– motywowanie do pracy w zespołach projektowych,
– marketing relacji w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa,
– pracownik i pracodawca w przestrzeni wirtualnej.

Wyniki badań empirycznych, prezentowane przez autorów referatów oraz formułowane przez nich wnioski i postulaty, zdaniem organizatorów konferencji, powinny zachęcać do podejmowania owocnych dyskusji. Mogą one również inspirować do kontynuowania badań, a praktyków zarządzania wspierać w wykonywaniu ich odpowiedzialnej pracy.

prof. nadzw. dr hab. Czesław Zając

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Dominika Bąk-Grabowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kobiety o elastycznych formach pracy – interpretacja wyników badań empirycznych

Streszczenie. W opracowaniu podjęto kwestię występowania różnic pomiędzy polskimi i zagranicznymi wynikami badań nad percepcją elastyczności pracy wśród kobiet. Przyczyn zidentyfikowanego problemu dopatrzono się zarówno na gruncie nieścisłości terminologicznych, jak i specyfiki polskiego rynku pracy, w tym w ramach obowiązującego systemu prawnego. Wnioskowanie oparto na analizie wyników badań zagranicznych i krajowych, w tym w ramach realizowanego przez autorkę pilotażowego badania percepcji niestandardowych form zatrudnienia wśród polskich studentów.

Słowa kluczowe: elastyczne formy pracy, niestandardowe formy zatrudnienia, zatrudnienie kobiet

Wstęp

Elastyczne formy pracy stanowią przedmiot rozważań i badań naukowych, zaś stosowane w tym względzie rozwiązania utrwaliły się już na rynku pracy. W związku z tym niejednokrotnie budzi się wątpliwość, czy zasadne jest jeszcze mówienie o nich jako o formach nietypowych czy niestandardowych. W Polsce elastyczne formy zatrudnienia stosowane są w ponad połowie przedsiębiorstw[1].

Coraz częściej rozważania nad niestandardowymi formami pracy mają miejsce w kontekście zatrudniania kobiet. Aktywizacja zawodowa kobiet, organiza-

[1] Ł. Arendt, I. Kukulak-Dolata, I. Poliwczak, *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*, w: *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, red. E. Kryńska, Departament Rynku Pracy, MPiPS, Warszawa 2009, s. 137-147.

cja pracy matek małych dzieci czy dyskryminacja ze względu na płeć to kwestie ważne zarówno w wymiarze społecznym, jak i ekonomicznym. Wydaje się, że stosowanie na coraz szerszą skalę elastycznych form zatrudnienia powinno sprzyjać wyborowi takich form współpracy, które w najpełniejszy sposób realizują oczekiwania obu stron niestandardowych stosunków pracy i tym samym są szansą na satysfakcjonującą pracę dla kobiet.

Literatura przedmiotu dostarcza wielu dowodów na to, że kobiety potrzebują elastyczności czasu i miejsca pracy w większym stopniu niż mężczyźni. Konsternację może zatem budzić fakt, że w Polsce opinie o niestandardowych formach zatrudnienia są raczej niepochlebne. W niektórych doniesieniach medialnych i języku kolokwialnym na określenie niestandardowych form zatrudnienia używa się określenia „umowy śmieciowe". Kobiety w Polsce zdają się wciąż preferować zatrudnienie tradycyjne. W odpowiedzi na to organizowane są liczne projekty, stawiające sobie za cel propagowanie elastycznych form pracy wśród kobiet.

W opracowaniu podjęto kwestię występowania różnic w wynikach badań empirycznych nad percepcją elastycznych form pracy wśród kobiet. Różnice te dotyczą projektów realizowanych w Polsce i za granicą. Potencjalnych przyczyn szukano zarówno na gruncie nieścisłości terminologicznych, jak i specyfiki polskiego systemu prawnego. Wykazano, że ważnym zagadnieniem jest rozróżnienie pomiędzy takimi kategoriami, jak nietypowe formy organizacji pracy, niestandardowe formy zatrudnienia i elastyczne formy organizacji czasu pracy. W analizie wyników badań empirycznych odniesiono się do projektów zagranicznych i krajowych, w tym do realizowanego przez autorkę pilotażowego badania percepcji niestandardowych form zatrudnienia wśród polskich studentów.

1. Czynnik płci w badaniach nad elastycznością pracy

Prezentowane w literaturze przedmiotu wyniki badań nad elastycznymi warunkami pracy wykazują różnice w ich ocenie wśród kobiet i mężczyzn. Satysfakcjonującego przeglądu w tym zakresie dokonali greccy uczeni, którzy następnie podjęli się próby zweryfikowania hipotezy o wpływie czynnika płci na percepcję elastycznych warunków pracy wśród Greków[2].

T.A. Scandura i M.J. Lankau wykazali, że kobiety wyżej niż mężczyźni oceniają korzyści wynikające z elastyczności pracy[3]. Satysfakcja z pracy wśród ko-

[2] S.K. Giannikis, D.M. Miahail, *Flexible work arrangements in Greece: a study of employment perceptions*, „The International Journal of Human Resource Management" 2011, vol. 22, nr 2, s. 417-432.

[3] T.A. Scandura, M.J. Lankau, *Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfactions*, „Journal of Organizational Behavior" 1997, nr 18, s. 377-391.

biet jest wyższa, kiedy stwarza im się możliwości łączenia pracy zawodowej oraz wykonywania obowiązków domowych. W pracy F.K. Charron i J.D. Lowe stwierdzono, że kobiety akcentują korzyści odnoszone z elastyczności pracy, podczas gdy w percepcji mężczyzn uwidaczniają się głównie koszty związane z pracą w formach alternatywnych[4]. Podobne wnioski przyniosły badania prowadzone przez M.J. Albion. Wynika z nich, że mężczyźni obawiają się, że pracując w ramach elastycznych godzin pracy, mogą być postrzegani jako mniej zaangażowani w realizację swoich zadań. Korzyści wynikające z możliwości lepszego godzenia życia zawodowego z osobistym są dla nich istotne tylko w przypadku, gdy praca w formach niestandardowych nie powoduje obniżenia uzyskiwanych dochodów[5].

Wyniki badań prowadzonych w Grecji potwierdziły przytaczaną hipotezę. Wskazują one, że kobiety postrzegają więcej korzyści z pracy w formach elastycznych niż mężczyźni i że, zdaniem kobiet, wywiera ona pozytywny wpływ na takie obszary, jak: godzenie życia zawodowego z osobistym, możliwości zatrudnienia i utrzymania miejsca pracy, produktywność i morale pracowników. Z kolei – jak wskazują autorzy – mężczyźni postrzegają siebie jako żywicieli rodziny i biorą pod uwagę przede wszystkim zagrożenia związane z pracą w formach elastycznych, wiążąc je z takimi problemami, jak możliwość obniżenia dochodów, zmniejszenie szans na awans i rozwój kariery, a także ograniczone możliwości kształtowania relacji interpersonalnych[6].

W badaniach prowadzonych w Wielkiej Brytanii przez C. Sullivan i J. Smithson skoncentrowano się na pracy wykonywanej w domu, w tym w ramach telepracy. Również w tym wypadku wykazano, że postrzeganie elastyczności czasu pracy jest zróżnicowane ze względu na kryterium płci. Wiąże się to z rolami, jakie tradycyjnie odgrywa kobieta – matka i gospodyni domowa. Pracujące w ramach elastycznych rozwiązań kobiety wykorzystują wygospodarowany czas na opiekę nad dziećmi i wykonywanie obowiązków domowych, podczas gdy mężczyźni mają większą skłonność do koncentrowania się na obowiązkach związanych wyłącznie z pracą zawodową, nawet gdy wykonują ją w domu[7].

Wyniki badań prowadzonych poza Polską jednoznaczne wskazują, że kryterium płci ma znaczenie dla percepcji elastycznych warunków pracy oraz że kobiety postrzegają więcej szans i korzyści związanych z niestandardowymi formami pracy.

---

[4] F.K. Charron, J.D. Lowe, *Factors that Affect Accountant's Perceptions of Alternative Work Arrangements*, „Accounting Forum" 2005, nr 29, s. 191-206.

[5] M.J. Albion, *A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options*, „Australian Journal of Management" 2004, nr 29, s. 275-294.

[6] S.K. Giannikis, D.M. Miahail, op. cit., s. 417-432.

[7] C. Sullivan, J. Smithson, *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*, „Journal of Human Resources Management" 2007, nr 3, s. 448-461.

2. Elastyczne formy pracy a niestandardowe formy zatrudnienia – specyfika polskiego rynku pracy

Elastyczne formy pracy to kategoria stosunkowo szeroka, w ramach której można rozpatrywać: formy zatrudnienia, formy organizacji pracy i czasu pracy (zob. rys. 1). W anglojęzycznej literaturze przedmiotu najczęściej używa się określenia *flexible work arrangements* (rzadziej *forms of flexible labour*/*work*), utożsamiając je z rozwiązaniami prawnymi i praktycznie wprowadzanymi, formalnie i nieformalnie umożliwiającymi ludziom wybór miejsca i czasu wykonywania pracy[8]. Uznaje się, że w ramach elastycznych warunków pracy należy rozpatrywać trzy podstawowe kategorie[9]:

- elastyczność organizacji czasu pracy, np. w ramach komprymowanego tygodnia pracy,
- elastyczność wymiaru czasu pracy, np. praca na pół etatu,
- elastyczność miejsca pracy, np. wykonywanie pracy zawodowej w domu.

Problem pojawia się, gdy dokonujemy porównań między rozwiązaniami i wynikami badań prezentowanymi w anglojęzycznej literaturze przedmiotu z sytuacją na polskim rynku pracy. Szczególnie wtedy, gdy elastyczność warunków pracy (*flexible work arrangements*) bezrefleksyjnie utożsamiamy z polskimi niestandardowymi formami zatrudnienia. W polskim systemie prawnym – zgodnie z orzecznictwem Sądu Najwyższego – zatrudnienie nie musi mieć charakteru pracowniczego i może do niego dojść na podstawie umów cywilnoprawnych[10]. Koresponduje z tym podstawowy podział form zatrudnienia na pracownicze i niepracownicze. Zatrudnienie niepracownicze to świadczenie pracy na podstawie jednej z umów prawa cywilnego[11]. Prowadzi to do powstania specyficznego stosunku pracy, który stawia wykonawcę poza systemem obowiązującego prawa pracy, a w określonych przypadkach również poza systemem obowiązkowych ubezpieczeń społecznych.

Polska specyfika zaznacza się wyraźnie właśnie w obszarze form zatrudnienia, wprowadzając pojęcie zatrudnienia niepracowniczego i komplikując tym samym używanie terminu „pracownik". W systemie brytyjskim nie funkcjonuje pojęcie analogiczne do zatrudnienia niepracowniczego. W Wielkiej Brytanii mamy pra-

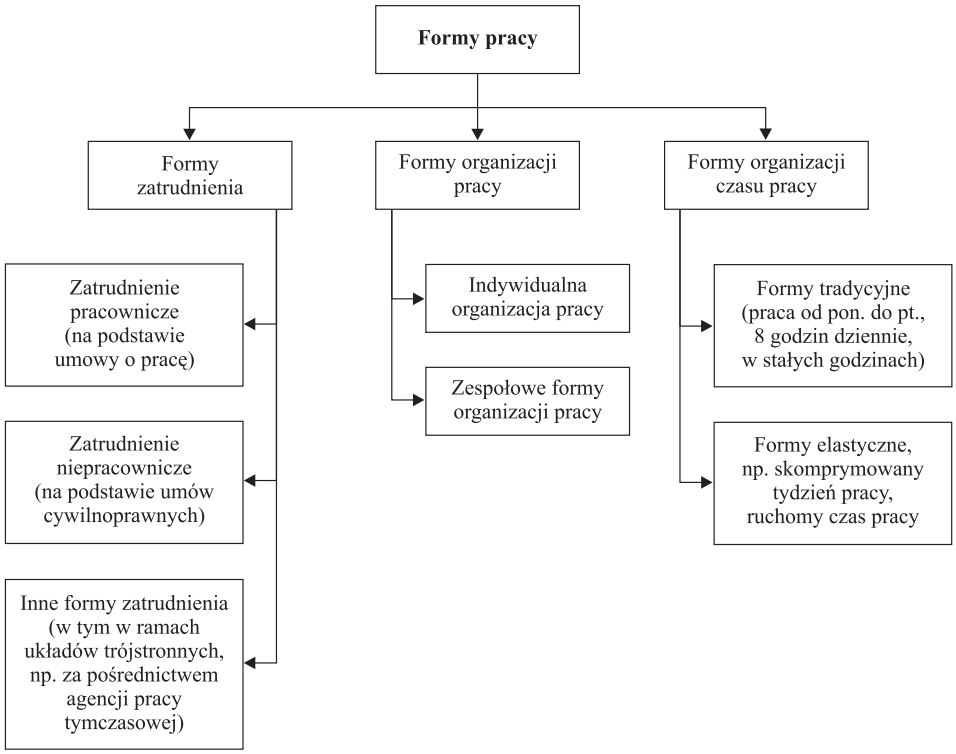
---

[8] G. Maxwell, L. Rankine, S. Bell, A. Mac Vicar, *The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Business*, „Employee Relations" 2007, nr 2, s. 138-161; J. Fudge, F. MacPhail, *The Temporary Foreign Worker Program in Canada: Low-Skilled Workers as an Extreme Form of Flexible Labour*, „Comparative Labour Low and Policy Journal" 2009, vol. 31, nr 1, s. 5-45.

[9] *Flexible Work Arrangements: A Definition and Examples*, Workplace Flexibility 2010, Georgetown University Law Center, http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/general_information/fwa_definitionsexamples.pdf [20.04.2012].

[10] I PKN 432/99, OSNAP 2001, nr 9, poz. 310.

[11] Ł. Pisarczyk, *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003, s. 9.



Rys. 1. Formy pracy – elementy składowe

Źródło: opracowanie własne.

cowników zatrudnianych na podstawie umowy o pracę (*employees*), samozatrudnionych (*self-employed*), wykonawców outsourcingowych (*outsourced workers*) i wykonawców świadczących pracę za pośrednictwem agencji pracy tymczasowej (*agency workers*). Mogą oni świadczyć pracę na rzecz danego przedsiębiorstwa i jako tacy są wykonawcami zadań (*workers*). Pierwszą grupę tworzą *employees*, a drugą – obejmującą pracujących w ramach niestandardowych form powiązań – *non employees*[12].

Terminologiczna natura wskazanego problemu ściśle łączy się z utrudnieniami w obszarze badań empirycznych. Należy brać w tym względzie pod uwagę, że zatrudnienie niepracownicze często utożsamiane jest na polskim rynku pracy z niższą dbałością o wykonawców[13]. Jak wskazano we wstępie, w doniesieniach

[12] P. Leighton, M. Syrett, R. Hecker, P. Holland, *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier Ltd., Burlington 2007, s. 14-15.

[13] Szerzej zobacz: D. Bąk-Grabowska, *Realizacja interesów wykonawców zadań przedsiębiorstwa w ramach zatrudnienia niepracowniczego*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce" 2011, nr 7, red. nauk. B. Olszewska, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 19-27.

medialnych używa się nawet określenia „umowy śmieciowe". Jeśli zatem porównujemy wyniki badań prowadzonych w różnych systemach, to należy rozpatrzyć, co w istocie jest głównym przedmiotem badania – elastyczność czasu i miejsca pracy czy niestandardowe formy zatrudnienia.

Na gruncie polskiej literatury przedmiotu występują daleko idące nieścisłości i brakuje konsekwencji w posługiwaniu się terminami z zakresu elastycznych form pracy. Pojęcia „elastyczne formy pracy" używają m.in. Ł. Arendt i I. Kulak-Dolata, rozumiejąc elastyczne formy zatrudnienia i elastyczne formy organizacji czasu pracy. Autorzy zauważają, że rozróżnienie między elastycznymi formami zatrudnienia i elastycznymi formami organizacji czasu pracy nie jest jednoznaczne i rozłączne, a wśród specjalistów zajmujących się tą problematyką brak zgodności, co do tego, jak klasyfikować między innymi takie formy, jak dzielenie obowiązków czy pracę w niepełnym wymiarze godzin[14].

Przedstawione na rysunku 1 ujęcie składowych form pracy jest propozycją autorską, sformułowaną w związku z niedostatecznym uporządkowaniem pojęć w ramach omawianej problematyki. Formy zatrudnienia zdefiniowano jako – wynikające głównie z podstaw prawnych – formy powiązań pracowników i wykonawców z przedsiębiorstwami, na rzecz których świadczą pracę. Formy organizacji pracy obejmują rozwiązania indywidualne i zbiorowe. W ramach obu zaprezentowanych kategorii praca może być wykonywana w zakładzie pracy lub w domu, w tym na zasadach telepracy lub w strukturach zespołu wirtualnego. Wyodrębniona została ponadto kategoria organizacji czasu pracy. W jej ramach ujęto tradycyjne i elastyczne formy organizacji czasu pracy, do których zaliczyć można zadaniowy czas pracy, równoważony czas pracy, przerywany czas pracy, ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, indywidualny rozkład czasu pracy, system skróconego tygodnia pracy (skomprymowany tydzień pracy) czy pracę w systemie weekendowym[15].

3. Ocena elastycznych form zatrudnienia wśród kobiet w Polsce

W ramach projektu zrealizowanego w 2011 r. przeprowadzono badania wśród studentów Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Ekonomicznego we

[14] Ł. Arendt, I. Kulak-Dolata, *Flexicurity w praktyce – ujecie mikroekonomiczne*, w: *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2010, s. 61-81.

[15] E. Kryńska, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, w: *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003, s. 143-154; A. Sajkiewicz, *Elastyczność zatrudnienia i rynku pracy – szanse i zagrożenia*, w: *Rynek pracy…*, s. 126-142; C. Sadowska-Snarska, *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2006, s. 23-32.

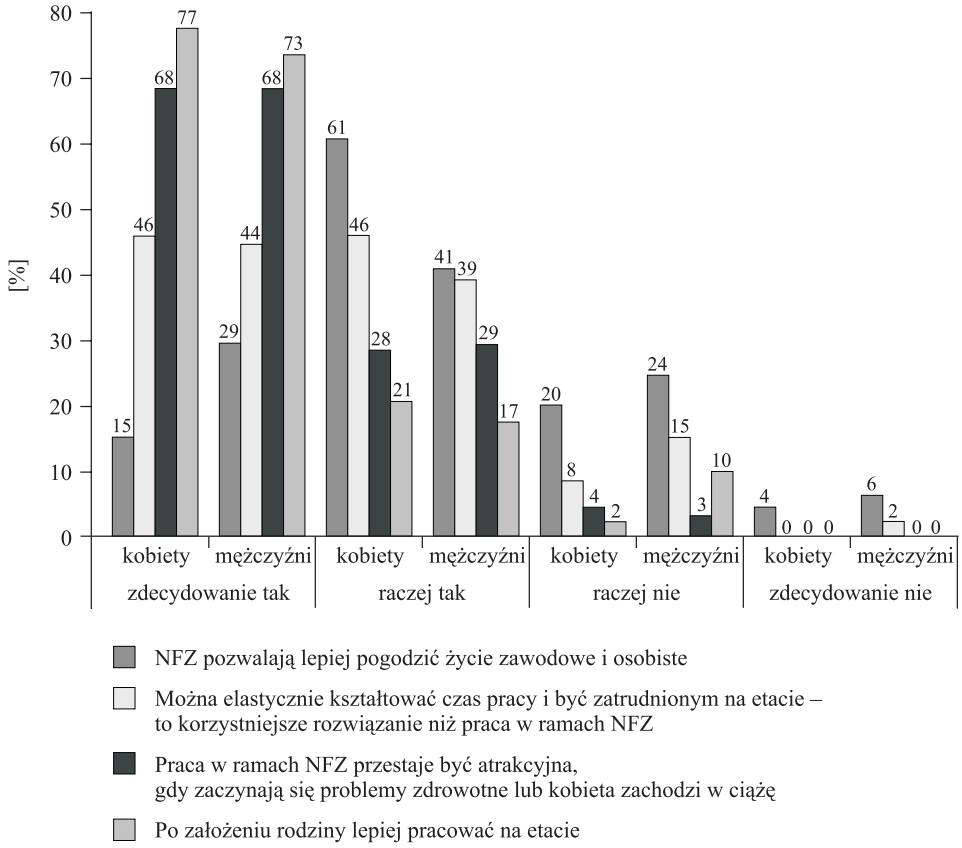
Wrocławiu, studiujących na kierunku zarządzanie. Przebadano 120 osób, wśród których 91 to studenci poniżej 26. roku życia. Kobiety stanowiły blisko 53% badanej próby. Opracowano i wykorzystano ankietę badawczą, która zawierała pytania o fakty i opinie. Do tych pierwszych należą pytania o formę zatrudnienia, w jakiej respondenci pracują bądź pracowali. Do drugiej grupy pytań kwalifikują się – prośba o określenie atrakcyjności poszczególnych form w sześciostopniowej skali oraz ustosunkowanie się do dwudziestu stwierdzeń, stanowiących opinie na temat niestandardowych form zatrudnienia. Respondenci mieli możliwość wybrania jednej z czterech opcji – zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie lub zdecydowanie nie. Można zatem uznać, że zastosowano zmodyfikowaną wersję czterostopniowej skali Likerta[16].

Stwierdzenia, do których ustosunkowywali się respondenci, sformułowano, nadając im różny wydźwięk – dziewięć spośród nich miało zabarwienie pozytywne, dziewięć negatywne, a dwa neutralny. Założono, że taki sposób konstrukcji kwestionariusza, jak również zrozumiałość poszczególnych stwierdzeń dla respondentów wymaga weryfikacji, stąd pilotażowy charakter badań, których wyniki są prezentowane. Poniżej przedstawiono ocenę czterech spośród analizowanych stwierdzeń, które najmocniej odnoszą się do relacji niestandardowych form zatrudnienia z organizacją czasu pracy w krótkiej i dłuższej perspektywie.

Jedną z podstawowych korzyści, na jaką wskazuje się w literaturze przedmiotu w odniesieniu do niestandardowych form zatrudnienia, jest godzenie życia zawodowego z osobistym. Zaprezentowane wyniki badań wykazały jednakże, że ze stwierdzeniem tym zdecydowanie zgodziło się blisko o połowę więcej mężczyzn niż kobiet. Kobiety częściej wskazywały opcję, że raczej można się z nim zgodzić. Jednocześnie blisko jedna czwarta kobiet uznała, że niestandardowe formy zatrudnienia nie przynoszą korzyści w zakresie *work-life balance*. W kontekście przytaczanych wyników badań zagranicznych taki rozkład wskazań należy uznać za zaskakujący.

Kobiety (podobnie jak mężczyźni) wskazywały, że korzystniejszym rozwiązaniem niż praca w ramach niestandardowych form zatrudnienia jest praca na umowę o pracę przy możliwości elastycznego kształtowania czasu pracy. Jedynie 8% studentek wskazało, że raczej tak nie jest, żadna zdecydowanie nie zaprzeczyła. Kobiety zdecydowanie opowiedziały się za stwierdzeniem, że praca w ramach niestandardowych form zatrudnienia przestaje być atrakcyjna, kiedy zaczynają się problemy zdrowotne lub gdy kobieta zachodzi w ciążę. Rozkład odpowiedzi wśród mężczyzn przedstawiał się bardzo podobnie. A zatem, zdaniem respondentów, praca w ramach niestandardowych form zatrudnienia jest niekorzystna, gdy

[16] Por. W. Dyduch, *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 101-126.



Rys. 2. Stosunek respondentów do stwierdzeń oceniających atrakcyjność niestandardowych form zatrudnienia (NFZ) – procentowy współczynnik wskazań

Źródło: opracowanie własne.

mają miejsce sytuacje, w których uwypukla się znaczenie ochrony zatrudnienia i zabezpieczenia społecznego, takich jak np. niezdolność do pracy w okresie ciąży. Wynik ten można uznać za charakterystyczny dla specyficznego polskiego systemu wprowadzającego zatrudnienie niepracownicze.

Niemal wszystkie studentki (jedynie 4% wskazań na raczej nie) opowiedziały się za stwierdzeniem, że po założeniu rodziny lepiej pracować na etacie. Wśród mężczyzn częściej pojawiały się wątpliwości. Prowadzone z respondentami rozmowy i pozostałe wyniki badań wskazują, że mężczyźni częściej niż kobiety myślą o założeniu własnej działalności gospodarczej, traktując samozatrudnienie jako formę zatrudnienia niestandardowego. Wyniki te wskazują ponadto, że nawet jeśli obecnie praca w ramach niestandardowych form zatrudnienia jest dla studentek rozwiązaniem akceptowalnym, ze względu na konieczność łączenia

pracy z nauką i mniejsze oczekiwania płacowe, to jako absolwentki będą one preferowały zatrudnienie na umowę o pracę.

Potrzeba zaspokojenia bezpieczeństwa zatrudnienia jest wśród kobiet stosunkowo wysoka. Zgodnie z wynikami badań nad strukturami zadaniowymi przeprowadzonymi przez J.M. Lichtarskiego większą niepewność w związku z pracą w systemach atypowych odczuwają osoby starsze (powyżej 46 lat), zajmujące stanowiska wykonawcze oraz kobiety[17].

W szerszym aspekcie problem niskiej akceptacji wśród kobiet dla niestandardowych form zatrudnienia uwidocznił się w wynikach badań prowadzonych w ramach projektu realizowanego przez rządowe Centrum Zasobów Ludzkich. Wyniki badań pokazują, że kobiety wśród najważniejszych rozwiązań, które ułatwiają godzenie obowiązków domowych i zawodowych, wymieniają uelastycznienie godzin pracy placówek opiekuńczych i dopasowanie ich do godzin pracy rodziców. Niestandardowe formy zatrudnienia nie zyskują ich aprobaty. Badania wykazały, że stabilizacja życiowa związana z założeniem rodziny jest przez kobiety ściśle łączona z potrzebą stałego zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Wśród badanych kobiet dominuje przekonanie, że elastyczne formy zatrudnienia wiążą się z brakiem poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa. Wśród największych wad takiej formy pracy wymienia się przede wszystkim brak możliwości korzystania ze zwolnień lekarskich w czasie ciąży i prawa do urlopu macierzyńskiego, a także niestabilność zatrudnienia. Dominuje przekonanie, że w razie potrzeby pracownik zatrudniony w ramach form atypowych zwalniany jest w pierwszej kolejności. Ponadto wiedza na temat niestandardowych form współpracy jest na tyle mała, że generuje dodatkowy stres w trudnych zawodowych sytuacjach. Część kobiet utożsamia elastyczną pracę z większą liczbą obowiązków przy niższym wynagrodzeniu, a także uważa, że oznacza to pracę bez perspektyw na awans i podwyżkę[18].

Zdiagnozowane w badaniu obawy kobiet można powiązać z szerszym problemem słabszego respektowania interesów wykonawców w ramach zatrudnienia niepracowniczego. W literaturze przedmiotu formułowana jest hipoteza o dychotomicznym modelu zarządzania zasobami ludzkimi, w ramach którego dbałość o pracowników występuje przede wszystkim w odniesieniu do takich sfer zatrudnienia, jak trzon i – w mniejszym zakresie – sfera stabilna, natomiast w odniesieniu do elastycznie kształtowanej peryferii zaznacza się ograniczone przywiązywanie wagi do oczekiwań wykonawców[19].

---

[17] J.M. Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności, uwarunkowania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 154-157.

[18] *Elastyczne formy zatrudnienia nie dla kobiet*, http://kadry.infor.pl/wiadomosci/artykuly/510267,elastyczne_formy_zatrudnienia_nie_dla_kobiet.html [4.05.2011].

[19] D. Bąk-Grabowska, *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu" nr 162, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 39-50.

Bywa, że stosowanie niestandardowych form zatrudnienia nie tylko nie sprzyja lepszemu godzeniu życia zawodowego z osobistym, ale wręcz pogarsza sytuację w tym zakresie. Jak wskazują wyniki badań, kiedy praca w elastycznych formach wiąże się z wykonywaniem zadań w dniach i/lub godzinach, w których pozostali członkowie rodziny mają czas wolny, odczuwane są negatywne skutki, klasyfikowane przez respondentów jako dezorganizacja życia osobistego i ograniczanie kontaktów z rodziną[20].

Przytaczane wyniki badań wskazują na to, że kobiety, oceniając elastyczność pracy, przywiązują szczególną wagę do cech formy zatrudnienia, a zatem podstawy prawnej zatrudnienia i związanych z tym uwarunkowań. Bezpieczeństwo zatrudnienia i ochrona wynikająca z systemu ubezpieczeń społecznych w polskich warunkach jest dla nich wartością podstawową. Wydaje się, że korzyści wynikające z uelastycznienia czasu i miejsca pracy, choć są wartościami pożądanymi, to nie rekompensują niedostatków związanych z pracą w ramach zatrudnienia niepracowniczego i form o podobnej specyfice. Należy jednakże podkreślić, że stwierdzenia te zostały sformułowane głównie na podstawie badań pilotażowych. Ich weryfikację w ramach reprezentatywnej próby badawczej można potraktować jako propozycję przeprowadzenia dalszych badań.

Zakończenie

Analiza stosowanych w literaturze anglojęzycznej terminów pozwoliła na stwierdzenie, że prezentowane wyniki badań dotyczą elastyczności czasu i miejsca pracy, co może, ale nie musi, wiązać się z nietypowymi formami zatrudnienia. Kobiety potrafią lepiej wykorzystywać elastyczność czasu i miejsca pracy, sprawnie łącząc obowiązki zawodowe z domowymi. Praca, która im to umożliwia, sprawia im satysfakcję. W tym aspekcie przytaczane wyniki badań są dość jednoznaczne. Twierdzenia te zostały dowiedzione zarówno na podstawie badań ilościowych, jak i jakościowych.

Błędem jest jednakże bezkrytyczne przenoszenie przytaczanych wniosków na grunt rozważań o stosowanych w Polsce niestandardowych formach zatrudnienia. Podstawowe cechy takich rozwiązań, jak praca na podstawie umów cywilnoprawnych to niestabilność zatrudnienia i ograniczone prawa pracownicze. Pracodawcy stosują je głównie w celu obniżenia kosztów zatrudnienia i wcale nie muszą w ich ramach brać pod uwagę oczekiwań kobiet co do miejsca i czasu pracy.

Zgodnie z założeniami *koncepcji flexicurity* elastyczne formy pracy powinny być wprowadzane przy uwzględnianiu oczekiwań obu stron niestandardowych

[20] A. Mazur, *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracowników*, w: *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce*, Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Warszawa 2008, s. 105-132.

stosunków pracy. Analiza przytaczanych wyników badań empirycznych pozwala stwierdzić, że kobiety preferują elastyczne rozwiązania w zakresie organizacji i czasu pracy, ale pod warunkiem, że są one wprowadzane z uwzględnieniem ich potrzeb oraz zapewnieniem poczucia bezpieczeństwa. Obawy wynikające z braku stabilizacji zatrudnienia i świadczeń społecznych są dla kobiet szczególnie stresogenne.

Silna pozycja pracodawców na polskim rynku pracy sprawia, że wprowadzają oni niestandardowe formy zatrudnienia, biorąc pod uwagę niemal wyłącznie własne potrzeby w zakresie elastyczności liczbowej, czasowej i funkcjonalnej. Na niechęć pracodawców do oferowania umów o pracę na czas nieokreślony przy jednoczesnym umożliwieniu pracownikowi partycypowania w kształtowaniu czasu i miejsca pracy wpływa wiele czynników natury ekonomicznej, organizacyjnej, prawnej i kulturowej. Można dostrzec, że wciąż nie jest wykorzystywany potencjał tkwiący w budowaniu bardziej partnerskich relacji i umożliwianiu pracownikom osiągania satysfakcji z pracy. W przypadku kobiet w sposób szczególny owa satysfakcja wiąże się z umożliwieniem im godzenia życia zawodowego i osobistego.

Literatura

I PKN 432/99, OSNAP 2001, nr 9, poz. 310.

Albion M.J., *A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options*, „Australian Journal of Management" 2004, nr 29.

Arendt Ł., Kukulak-Dolata I., Poliwczak I., *Perspektywy implementacji modelu flexicurity na poziomie przedsiębiorstw*, w: *Flexicurity w Polsce. Diagnoza i rekomendacje. Raport końcowy z badań*, red. E. Kryńska, Departament Rynku Pracy, MPiPS, Warszawa 2009.

Arendt Ł., Kulak-Dolata I., *Flexicurity w praktyce – ujecie mikroekonomiczne*, w: *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, red. A. Tomanek, Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości w Białymstoku, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2010.

Bąk-Grabowska D., *Elastyczny model zatrudnienia w świetle koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi*, w: *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu" nr 162, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 39-50.

Bąk-Grabowska D., *Realizacja interesów wykonawców zadań przedsiębiorstwa w ramach zatrudnienia niepracowniczego*, „Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w praktyce" 2011, nr 7, red. nauk. B. Olszewska, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Charron F.K., Lowe J.D., *Factors that Affect Accountant's Perceptions of Alternative Work Arrangements*, „Accounting Forum" 2005, nr 29.

Dyduch W., *Ilościowe badanie i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*, w: *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, red. W. Czakon, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.

Elastyczne formy zatrudnienia nie dla kobiet, http://kadry.infor.pl/wiadomosci/artykuly/510267,elastyczne_formy_zatrudnienia_nie_dla_kobiet.html [4.05.2011].

Flexible Work Arrangements: A Definition and Examples, Workplace Flexibility 2010, Georgetown University Law Center, http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/general_information/fwa_definitionsexamples.pdf [20.04.2012].

Fudge J., MacPhail F., *The Temporary Foreign Worker Program in Canada: Low-Skilled Workers as an Extreme Form of Flexible Labour*, „Comparative Labour Low and Policy Journal" 2009, vol. 31, nr 1.

Giannikis S.K., Miahail D.M., *Flexible work arrangements in Greece: a study of employment perceptions*, „The International Journal of Human Resource Management" 2011, vol. 22, nr 2.

Kryńska E., *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsię-biorstwach polskich*, w: *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003.

Leighton P., Syrett M., Hecker R., Holland P., *Out of the shadows. Managing self-employed, agency and outsourced workers*, Elsevier Ltd., Burlington 2007.

Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności, uwarunkowania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Maxwell G., Rankine L., Bell S., Mac Vicar A., *The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Business*, „Employee Relations" 2007, nr 2.

Mazur A., *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w opinii pracowników*, w: *Badanie czynników warunkujących wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia w Polsce,* Wyższa Szkoła Zarządzania Personelem, Warszawa 2008.

Pisarczyk Ł., *Różne formy zatrudnienia*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2003.

Sadowska-Snarska C., *Elastyczne formy pracy jako instrument ułatwiający godzenie życia zawodowego z rodzinnym*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2006.

Sajkiewicz A., *Elastyczność zatrudnienia i rynku pracy – szanse i zagrożenia*, w: *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. R. Horodeński, C. Sadowska-Snarska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok – Warszawa 2003.

Scandura T.A., Lankau M.J., *Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfactions*, „Journal of Organizational Behavior" 1997, nr 18.

Sullivan C., Smithson J., *Perspectives of homeworkers and their partners on working flexibility and gender equity*, „Journal of Human Resources Management" 2007, nr 3.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Renata Brajer-Marczak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wymagania kompetencyjne wobec pracowników w organizacji zorientowanej na procesy

Streszczenie. W organizacjach zorientowanych w zarządzaniu na procesy nie można abstrahować od zasobów kadrowych, jakimi dysponują organizacje. W wielu podmiotach problemy we wprowadzaniu orientacji procesowej wynikają z postaw i niewiedzy personelu. Zarządzający i pracownicy nie są przygotowani do pracy zespołowej oraz do ponoszenia odpowiedzialności za efekty procesów. W artykule podjęto próbę zaprezentowania znaczenia zasobów ludzkich we wprowadzaniu orientacji na procesy. Na podstawie przeglądu i analizy krajowej oraz zagranicznej literatury wskazano na istniejące problemy i niedostatki w tym obszarze.

Słowa kluczowe: proces, orientacja na procesy, zasoby ludzkie, kompetencje pracowników

Wstęp

Rozwój podejścia procesowego w ostatnich kilkunastu latach, jego podstaw teoretycznych, modeli i metod spowodował wyodrębnienie się orientacji na procesy jako nowej dziedziny zarządzania[1]. Obecnie orientacja procesowa jest jedną z najczęściej, przynajmniej w założeniach, stosowanych rozwiązań. Ma miejsce w zarządzaniu strategicznym, w restrukturyzacji, w zarządzaniu operacyjnym, w zarządzaniu jakością, w finansach i rachunkowości, w informatyce, w zarządzaniu projektami oraz w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Jej wprowadzenie ma związek z aspektem funkcjonalnym, instrumentalnym, ale również instytu-

[1] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004, s. 13.

cjonalnym. W zorientowaniu na procesy interesują nas cele i wyniki procesów, metody ich osiągania oraz, a może przede wszystkim, wykonawcy procesów. Zadaniem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na zasoby ludzkie jako ważny czynnik determinujący osiągnięcie powodzenia w stosowaniu orientacji na procesy. Uwagę skupiono w nim przede wszystkim na bezpośrednich wykonawcach procesów. W procesowej reorientacji organizacji zasugerowano przydatność Modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje. Na podstawie obserwacji zawartości takiego modelu w konkretnym przedsiębiorstwie, przedstawiono zarys jego składowych. Niniejsze rozważania są wynikiem głównie studiów literaturowych i w niewielkim stopniu pilotażowych badań empirycznych, które miały miejsce w jednym z wrocławskich przedsiębiorstw.

1. Geneza orientacji na procesy w zarządzaniu

Podejście procesowe jako pojęcie powstało już w 1911 r. za sprawą F. Taylora, który umieścił je w książce pt. *Zasady naukowego zarządzania*. Niemniej jednak początkowo odnosiło się jedynie do analizy procesów wytwórczych. Twórca naukowego zarządzania analizował głównie procesy produkcyjne, poszukując wzorcowych sposobów ich wykonywania[2]. Przebieg procesów w przeszłości narzucały ściśle określone standardy produkcji, które były tworzone odgórnie przez kierownictwo. Współcześnie, zakres i sposób interpretacji podejścia procesowego uległ radykalnej zmianie. Zmiany te zostały wymuszone przez zmieniające się otoczenie, jak również przez współczesne standardy zarządzania oraz uwarunkowania społeczne.

Dążenie do poprawy dostarczanej klientowi wartości, orientowanie na jakość totalną oraz zainteresowanie reengineeringiem stopniowo doprowadziło do przeformułowania koncepcji przedsiębiorstwa[3]. Według C. Armisteada i S. Machina to rozwój TQM i BPR doprowadził do skierowania uwagi organizacji na procesy[4]. Podkreślają to także inni badacze tej problematyki, m.in. R.Y.Y. Hung[5], K. Perechuda[6], M. Romanowska, M. Trocki[7], P. Grajewski[8].

---

[2] *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, red. J. Czekaj, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2009, s. 18.

[3] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 285.

[4] C. Armistead, S. Machin, *Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks*, „International Journal of Service Industry Management" 1998, vol. 9, nr 4, s. 88.

[5] R.Y.Y. Hung, *Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence" 2006, vol. 17, nr 1, s. 22.

[6] K. Perechuda, *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 42.

[7] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, s. 10.

[8] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 8.

M. Hammer, J. Chempy, T. Davenport sugerowali, że organizacje powinny myśleć w kategoriach procesów. Zaproponowali oni dwie wersje podejścia do roli procesów w reorganizacji działalności biznesowej: radykalną (M. Hammer, J. Champy (1993))[9] i ewolucyjną (T. Davenport (1993))[10]. Propagatorzy pierwszego podejścia, wskazując na reengineering, podkreślali, że kluczowe znaczenie dla usprawniania organizacji ma proces jako dynamiczny element opisujący sens tego, co wyraża działanie przedsiębiorstwa[11]. Koncepcja BPR zaadaptowała rozwijaną od lat 50. XX w. analizę wartości, podejście systemowe do zarządzania oraz koncepcję łańcucha wartości M. Portera z lat 80. XX w. Myślenie systemowe i idea łańcucha wartości znalazły również oddźwięk w nabierającej na znaczeniu, w połowie lat 80. XX w., koncepcji Total Quality Management. Procesy stały się istotnym elementem TQM i wprowadzanych systemów zarządzania jakością. W praktyce odzwierciedleniem popularności orientacji procesowej była wzrastająca liczba organizacji z certyfikowanym systemem zarządzania jakością, w którym podejście procesowe do zarządzania stało się jedną z ośmiu podstawowych zasad, do przestrzegania których zobowiązują się podmioty wprowadzające normy ISO. Wśród organizacji wprowadzających system zarządzania jakością największą popularnością cieszą się systemy oparte na normie ISO 9001. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna podaje, że obecnie na całym świecie ponad milion organizacji posiada certyfikat ISO 9001[12].

Poszczególne podmioty, ukierunkowując się na podnoszenie jakości, czynią to poprzez ciągłe doskonalenie procesów. Idea ciągłego doskonalenia koresponduje z kolei z filozofią kaizen. Jednym z głównych założeń kaizen jest procesowe zorientowanie w systematycznym poszukiwaniu możliwości usprawnień. Zdaniem M. Imai, aby poprawić wyniki działalności, należy usprawniać procesy. Ich kształt, standardy regulujące ich realizację oraz system pomiaru wyników procesów ma nadrzędny wpływ na uzyskiwane przez organizacje wyniki[13]. Również koncepcje Lean Manufacturing oraz Lean Management swoje założenia opierają na wykorzystaniu analizy procesów. Szczupła organizacja zarządza procesami w taki sposób, by klient zamawiający określony produkt płacił za jego wytworzenie, a nie za funkcjonowanie całej struktury organizacyjnej[14]. Do procesowej orientacji jako wyznacznika działań organizacji odwołują się również R.S. Kaplan i D.P. Norton w Strategicznej Karcie Wyników (Balance Scorecard) oraz K. McCormack, opi-

[9] M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 27.

[10] T. Davenport, *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993, s. 27.

[11] P. Grajewski, op. cit., s. 55.

[12] www.iso.org [10.06.2012].

[13] M. Imai, G. Kaizen, *Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 32.

[14] J. Czerska, *Istota koncepcji lean*, „Personel i Zarządzanie" 2002, nr 12, s. 8.

sując orientację na procesy biznesowe (Business Process Orientation). Warto dodać, że w praktyce współczesnych organizacji, bazując na podejściu procesowym, łączy się niektóre koncepcje, spotykamy np. Lean Six Sigmę czy inne wprowadzane pod nazwami własnymi w dużych korporacjach. Orientacja na procesy jest zatem ważną kategorią konstytuującą podstawy wiodących, współczesnych koncepcji zarządzania. Znaczny wzrost jej znaczenia uwidacznia się głównie w przejściu z poziomu operacyjnego, tak jak to miało miejsce w przeszłości, na poziom strategiczny i nadaniu orientacji na procesy wysokiej rangi.

2. Istota organizacji zorientowanej na procesy

Orientację na procesy, zwaną też podejściem procesowym w literaturze przedmiotu traktuje się wieloznacznie. Można wskazać na wąskie i szerokie znaczenie tego pojęcia. Norma ISO 9000 definiuje podejście procesowo dość wąsko, podaje się w niej, że „jest to systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między takimi procesami”[15]. W szerszym ujęciu znaleźć można następującą definicję: „jest to sposób podejścia do zarządzania koncentrujący się na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach pomiędzy nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie rezultatów[16]. Istotę orientacji procesowej definiuje się także poprzez zasady, na których jest ona oparta. Należą do nich:

– orientacja na klienta (wewnętrznego i zewnętrznego),
– orientacja na wynik i wartość,
– orientacja na kompetencje pracownika,
– orientacja na decentralizację zarządzania,
– orientacja na pracę zespołową,
– orientacja na zmiany[17].

Ponadto organizację zorientowaną na procesy można opisać według dwóch podstawowych wymiarów:

– wewnątrzorganizacyjnego, odwołującego się ściśle do wewnętrznej działalności organizacji oraz

– zewnątrzorganizacyjnego, który uzupełnia opis organizacji zorientowanej na procesy opisem otoczenia oraz podmiotów w nim występujących, mających wpływ na organizację[18].

---

[15] PN-EN ISO 9000, PKN 2001, s. 15.

[16] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 414.

[17] S. Nowosielski, *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 95.

[18] K. Olszewska, *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, t. I, red. M. Romanowska, M. Trocki, SGH, Warszawa 2004, s. 31.

Wymiar wewnątrzorganizacyjny obejmuje: zadania – procesy, strukturę organizacyjną i technologię, tworzące podsystem techniczny oraz zasoby ludzkie i kulturę organizacyjną, stanowiące podsystem społeczny[19]. W wymiarze zewnątrzorganizacyjnym organizacja postrzegana jest jako system otwarty. Horyzontalnie, umiejscawia się ją w otoczeniu, opisuje więzi łączące ją z dostawcami, odbiorcami, akcjonariuszami.

Zatem paradygmat myślenia procesami zakłada horyzontalne spojrzenie na organizację, która tworzy zbiór procesów wzajemnie się przenikających[20]. Zdaniem G.A. Rummlera i A.P. Brache'a, horyzontalne spojrzenie na organizację jest punktem wyjścia, podstawą do projektowania i zarządzania organizacjami, będącymi w stanie sprawnie odpowiadać na nową, konkurencyjną rzeczywistość i zmieniające się oczekiwania klientów[21]. W szczególności podejście procesowe zmienia orientację kierownictwa i pracowników z funkcji na procesy, ma charakter dynamiczny, w centrum uwagi są poziome przepływy. Akcentuje holistyczne, całościowe, nie fragmentaryczne spojrzenie na przedsiębiorstwo, w przeciwieństwie do tradycyjnego, funkcjonalnego podejścia. Z tego powodu istotną rolę zaczynają odgrywać poziome kanały komunikacyjne, umożliwiające zarządzanie tzw. białymi plamami pomiędzy działami[22]. Orientacja na procesy bazuje na decentralizacji zarządzania i płaskiej strukturze organizacyjnej. Pracownicy, ich kompetencje i zaangażowanie są również w centrum uwagi.

Zatem wszelkie działania skupiają się wokół planowania i koordynowania procesów oraz związanych z nimi czynników społecznych, technicznych, ekonomicznych i prawnych, które decydują o jakości wyrobu czy też usługi i zaspokajają wymagania klienta.

Analiza procesów ma za zadanie dostarczyć odpowiedzi na następujące pytania:

– Jak działa nasza organizacja?

– Jakie procesy są realizowane przez naszą organizację i czy są one wystarczająco efektywne i wydajne?

– Czy możliwe jest usprawnienie realizowanych procesów?

– Czy procesy są realizowane zgodnie z założeniami strategicznymi przedsiębiorstwa?

Zatem podejście procesowe wysuwa na plan pierwszy aspekt dynamiczny organizacji. Harmonizacja współdziałania uczestników organizacji dokonywana jest poprzez związki przyczynowo-skutkowe, które stanowią istotę procesów[23].

---

[19] Ibidem.

[20] M. Hammer, J. Champy, op. cit., s. 45.

[21] G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 36.

[22] Ibidem.

[23] *Podejście procesowe w zarządzaniu*, s. 10.

Procesualna optyka funkcjonowania przedsiębiorstwa jest zorientowana na całościową realizację zleceń klientów[24].

3. Zasoby ludzkie w podejściu procesowym

W organizacji zorientowanej na procesy następuje zmiana ról pracowników i oczekiwań wobec nich. Orientacja na procesy zmienia również myślenie funkcjonalne na procesualne, w którym kategoria klienta odgrywa najważniejszą rolę. Zadowolenie klienta postrzegane jest jako wypadkowa efektów uzyskiwanych w łańcuchu procesów, nie zaś jako suma działań poszczególnych jednostek wewnętrznych, a w niej stanowisk i funkcji. Interesuje nas zatem sprawny i efektywny przebieg procesów ukierunkowany na satysfakcjonowanie klientów. W rezultacie celem nadrzędnym staje się wynik procesu, a nie wyniki działów czy komórek organizacyjnych. Zdaniem J. Brilman, w organizacji ukierunkowanej na procesy, a więc na klienta, personel wchodzący z nim w bezpośredni kontakt ponosi odpowiedzialność za dostarczanie mu satysfakcji w jak najkrótszym czasie. Z tego wynika, że musi on klienta informować, doradzać mu, podsuwać rozwiązania, przedstawiać kalkulacje cenowe, a nawet negocjować z nim[25]. Część niegdyś odrębnych zadań ulega połączeniu i jest przypisywana jednemu pracownikowi. Dzięki temu unika się straty czasu, jaką powodowało przechodzenie dokumentów przez dużą liczbę stanowisk organizacyjnych oraz wielu działań koordynacyjnych. Wymaga to jednak od pracowników nie tylko rozszerzenia dotychczasowych obowiązków i odpowiedzialności, ale też szerszego zakresu kompetencji.

Powyższe założenia odnoszą się również do klienta wewnętrznego. Podejście procesowe zakłada przenoszenie do wewnątrz organizacji mechanizmów rynkowych, wprowadzane zostają relacje dostawca wewnętrzny – klient wewnętrzny oraz zasada świadczenia usług wewnętrznych. W myśl tego założenia każdy w organizacji staje się klientem i każdy jest dostawcą. Zrozumienie tejże zasady przez każdego pracownika stanowi podstawowy warunek wprowadzania orientacji procesowej. Klient wewnętrzny, odbierając wyniki pracy z ogniw poprzedzających, dba o najwyższą ich jakość, ma również możliwości zakwestionowania takiego odbioru w sytuacji, kiedy przekazywane efekty pracy odbiegają od ustalonych. Dlatego ważna jest w organizacji świadomość:

- Kto jest moim klientem wewnętrznym?
- Kto korzysta z moich dostaw?
- Czy znam jego życzenia?
- Czy otrzymuje on to, czego oczekuje?
- Kto jest moim wewnętrznym dostawcą?

[24] K. Perechuda, op. cit., s. 41.
[25] J. Brilman, op. cit., s. 298.

– Czy zna moje życzenia i oczekiwania?
– Czy wie, jakiej wartości oczekuję?
– Jaka jest jakość naszych kontaktów wewnętrznych?
– Co nam przeszkadza w dobrych relacjach wewnętrznych?
– Co wymaga poprawy?

Zatem rozpoznanie bezpośrednich klientów i dostawców oraz zidentyfikowanie ich oczekiwań uzyskuje się w wyniku sprawnego, poziomego przepływu informacji i przełamywania barier funkcjonalnych. Orientacja na procesy, jak twierdzą De Toro i McCabe (1997) wymaga nie tylko zastosowania zestawu określonych narzędzi i technik, ale również zmiany stylu zarządzania i sposobu myślenia pracowników[26]. Pracownicy muszą mieć świadomość, że pracują dla klienta, nie dla przełożonych. Powinni mieć również szerszą wizję swojej roli w przedsiębiorstwie oraz akceptować to, że przedmiotem ich oceny są osiągane efekty, nie posłuszeństwo czy czas pracy[27]. Pracownicy w organizacji stosującej orientację na procesy powinni umieć prowadzić głęboką analizę problemów i wykraczać poza stereotypowe i proste odpowiedzi. Obserwujemy tu też potrzebę integracji umiejętności pracowników i zapotrzebowanie na ich kreatywność. Konieczne jest wyrobienie u nich skłonności do podejmowania ryzyka i zapewnienie im możliwości nabywania nowych umiejętności. Ponadto wymaga się od nich dużej profesjonalizacji przy realizacji zadań i wyposaża w większe kompetencje i możliwości działania, co w literaturze przedmiotu określa się mianem *empowerment*.

W takich okolicznościach często wzrasta czas pracy przeciętnego pracownika oraz, w związku ze wzrostem złożoności zadań, odpowiedzialność. Temu wszystkiemu zaś towarzyszy większe ryzyko niepowodzeń w działaniu oraz stresogenna atmosfera w pracy, co z kolei może być poważnym ograniczeniem w uzyskiwaniu aprobaty pracowników dla wprowadzanych zmian. Każda zmiana w przedsiębiorstwie narusza wewnętrzny stan równowagi i ukształtowane, często utrwalone nawyki oraz zasady postępowania, wymuszając na pracownikach rewizję mentalności oraz określone zachowania[28]. Strach, niechęć i opory pracowników towarzyszą również wprowadzaniu orientacji procesowej. Nie wszyscy bowiem pracownicy są chętni i gotowi na zmiany, jakie niesie procesowe myślenie. Często nie są przygotowani do przyjmowania odpowiedzialności za decyzje i efekty pracy zespołowej. Obserwujemy występowanie tzw. luki kompetencyjnej, wyrażającej się w różnicy między posiadanymi a wymaganymi umiejętnościami wykonawców procesów.

---

[26] K. Palmberg, *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal" 2010, vol. 16, s. 12.

[27] J. Brilman, op. cit., s. 298.

[28] A. Zakrzewska-Bielawska, *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 247.

Tabela 1 przedstawia przykładowe charakterystyki reakcji pracowników na zmiany.

Tabela 1. Reakcje pracowników na zmiany w organizacji

Reakcje pozytywne	Reakcje negatywne
Entuzjazm związany z: – możliwością zdobycia nowych umiejętności – możliwością zdobycia nowej wiedzy – nowymi wyzwaniami – możliwością wzrostu wynagrodzenia – szansą na nowy początek – ofertą nowych możliwości Ekscytacja Zadowolenie ze zmian	Obawa Niepokój Złość Nieufność Zdezorientowanie Depresja Upór Bunt Dekoncentracja Opór Niepewność Utrata poczucia własnej wartości

Źródło: A. Zakrzewska-Bielawska, *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 248, za: L. Clarke, *Zarządzanie zmianą*, Felberg, Warszawa 2001, s. 98.

W literaturze rozróżnia się również reakcje ludzi na zmiany ze względu na nastawienie i zachowanie. Nastawienie obejmuje emocjonalny, wewnętrzny stosunek człowieka do zmian, natomiast zachowanie uwidacznia się w określonych działaniach[29]. Bez pozytywnego nastawienia do sensowności wprowadzania organizacji procesowej trudno mówić o autentycznym zaangażowaniu w działania. Pracownicy pozytywnie nastawieni do wprowadzania zmian często przesądzają o powodzeniu przedsięwzięcia. Jednak w praktyce okazuje się często, że pracownicy nie do końca rozumieją potrzeby dokonywania zmian i zamiast wspierać wprowadzanie orientacji procesowej, stawiają opór. W literaturze przedmiotu trudności związane z wdrażaniem zmian organizacyjnych są znane i opisywane. Wskazać można na cztery podstawowe źródła oporu pracowników wobec zmian[30]:

– źródła tkwiące w osobowości człowieka, sprowadzają się one do lęku przed nieznanym, braku wiary w możliwości dostosowania się do nowej sytuacji, jak też do konieczności zmiany kwalifikacji, zakresu obowiązków, utrwalonych wzorów postępowania. Opory związane z tym źródłem mogą wynikać też ze złych doświadczeń pracowników z wprowadzaniem wcześniejszych zmian,

– źródła tkwiące w oddziaływaniu grupy społecznej – przejawiają się one w obawach przed naruszeniem interesu grupy, jak też brakiem zaufania do przełożonego kierującego wprowadzaniem zmian,

[29] Ibidem, s. 248.

[30] J. Michalak, *Społeczne uwarunkowania procesu zmian*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, PWN, Warszawa 2005, s. 288.

– źródła tkwiące w samej zmianie – zmianę postrzega się przez pryzmat negatywnych konsekwencji, jakie ona wywołuje, np. pogorszenie sytuacji materialnej pracowników, niepewność zatrudnienia, konieczność zwiększania obowiązków i odpowiedzialności,

– źródła tkwiące w organizacji procesu zmian – zmiany wprowadza się w dowolnym czasie, bez jakiegokolwiek wcześniej przygotowania. W wyniku tego obserwujemy brak zaangażowania pracowników w proces realizacji zmian, niedostosowanie systemu motywacyjnego, brak informacji o spodziewanych skutkach zmian.

Wskazane powyżej potencjalne źródła oporów przed zmianą są widoczne przy wprowadzaniu orientacji procesowej. Aby ograniczyć występowanie różnego rodzaju oporów, nacisk inicjatorów wprowadzania orientacji procesowej powinien zostać położony na przygotowanie pracowników do nowej sytuacji. Należałoby wyjaśnić wszelkie wątpliwości pracowników, dopasować program szkoleń, ukierunkowany na wydobycie zaangażowania pracowników i opracować nowy system wynagrodzeń, bazujący przynajmniej w części na osiąganiu celów procesów. Podejmowane powinny być działania w zakresie[31]:

– udostępniania w klimacie wzajemnego zaufania wszelkich użytecznych informacji o potrzebach klientów,

– upowszechniania poziomej komunikacji, częściowo rozciągniętej również na klientów zewnętrznych i dostawców,

– pracy w zespołach, mających wielodyscyplinarny charakter,

– przekazywania pracownikom uprawnień decyzyjnych,

– wprowadzania systemu ocen i wynagrodzeń, doceniających działania innowacyjne i zorientowanie na pracę zespołową.

Wprowadzanie orientacji procesowej musi być zaplanowane i koordynowane. Świadomość potrzeby jej wprowadzania musi być udziałem wszystkich członków organizacji, przy szczególnej odpowiedzialności za jej przebieg zarządzających. Zdaniem P. Grajewskiego i B. Nogalskiego:

> jest tak, bowiem charakter relacji generowanych przez realia organizacji procesowej na tyle zmienia rolę każdego pracownika, że wymaga coraz subtelniejszych (w porównaniu do stosowanych w firmach zarządzanych klasycznymi formułami) metod wyzwalania potencjału intelektualnego i wykonawczego pracowników. Wdrażanie rozwiązań procesowych powinno być zatem poprzedzone działaniem zmierzającym do kształtowania nowych postaw. Realizacja tego zamierzenia może być skutecznie wspierana narzędziami dostępnymi w bogatym zbiorze metod z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi[32].

W tym obszarze przydatny okazać się może np. Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje. Pozwala on na optymalne zarządzanie umiejętno-

[31] J. Brilman, op. cit., s. 347.

[32] P. Grajewski, B. Nogalski, *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, s. 62.

ściami pracowników i planowanie ścieżek kariery. Celem jego wprowadzania jest rozwój wiedzy, umiejętności i postaw zatrudnionych osób. Pozwala on również na skonkretyzowanie charakterystyk, którymi powinny cechować się osoby, po to, aby odpowiednio rozwijać określone stanowiska pracy i przystosowywać się do zmian, pojawiających się wraz z rozwojem organizacji. Jego stosowanie umożliwia niwelowanie różnic pomiędzy teoretycznie wymaganymi kwalifikacjami pracownika a tymi, które faktycznie ma. W ramach tego modelu można określać kompetencje mające fundamentalne znaczenie dla uzyskiwania aktualnych i przyszłych celów procesów. Podzielić je można na kompetencje ogólne i specjalistyczne. **Kompetencje ogólne** określają, w jaki sposób ludzie mają się zachowywać, aby ich praca była efektywna. Mają one związek z umiejętnościami, postawami i cechami osobowościowymi. Przykładowo można tu wskazać na: efektywną komunikację, inicjatywę, innowacyjność i kreatywność, myślenie strategiczne, nastawienie na poprawę, pracę w zespole, przewodzenie zmianom, wielofunkcyjność, rzetelność, umiejętność budowania relacji i dostosowania się do nieprzewidzianych okoliczności, zdolności analityczne i syntetyczne, zdolności negocjacyjne, organizacyjne oraz zorientowanie na klienta[33]. Kompetencje ogólne są niezbędne dla realizacji szerokiej gamy działań, a szkolenie i praktyka mogą przyczynić się do ich wzrostu. Mogą być one wspólne dla bardzo różnych stanowisk, są szczególnie ważne w chwili oceny posiadanego potencjału kadrowego. **Kompetencje specjalistyczne** informują natomiast o tym, co pracownicy powinni wiedzieć, by móc dobrze wykonywać swoją pracę. Chodzi tu głównie o ich zasoby wiedzy i doświadczenia. Przykładami takich kompetencji są:

– wiedza i umiejętności niezbędne do optymalizacji i zarządzania procesami, np. umiejętność stosowania cyklu PDCA,

– wiedza i umiejętności stosowania w praktyce metody zarządzania przez cele, a w ramach nich: umiejętność wspólnego (przełożeni – podwładni) określania i negocjowania celów procesów, wspólne ustalanie mierników oceny procesów,

– wiedza i umiejętności, których celem jest optymalizacja wykorzystywanych zasobów, co ma pozwolić na eliminację marnotrawstwa i obniżanie kosztów. Dotyczy to zarówno kwestii materialnej, jak i niematerialnej (umiejętne zarządzanie budżetami, materiałami, a także informacją)[34].

Kompetencje specjalistyczne mają związek z wiedzą, zręcznością i niezbędnymi umiejętnościami, związanymi z technicznymi aspektami realizacji procesów. Pozwalają przystosować się do nowej technologii, osiągnąć szeroką wiedzę niezbędną dla mobilności i wielofunkcyjności.

Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje wyróżniać może również **kompetencje poprzeczne**, które wynikają z funkcji, jaką dana osoba

[33] Na podstawie Modelu Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje w FagorMastercook S.A.

[34] Ibidem.

pełni na danym stanowisku pracy. Kompetencje te są wspólne dla poszczególnych stanowisk, niezależnie od obszaru funkcjonalnego. Należą do nich:

– zorientowanie na klienta,
– nastawienie na poprawę,
– praca zespołowa[35].

Dzięki nastawieniu na poprawę pracy w zespole pracowników zorientowanych na zadowolenie klienta organizacje mają możliwość osiągania celów procesów, przy ich pomocy celów strategicznych, co utożsamić można ze zdobyciem przewagi konkurencyjnej i sukcesem rynkowym.

Wprowadzenie do praktyki takiego modelu wymaga często „inwentaryzacji" wszystkich stanowisk pracy oraz zdefiniowania na nowo zadań, odpowiedzialności i kompetencji, a także określenia umiejętności, jakie powinny mieć osoby na danym stanowisku. Wprowadzenie modelu wymaga czasu i rozwagi, jednakże w orientacji procesowej osiągnięte przy jego zastosowaniu efekty mogą być imponujące.

Zakończenie

Wprowadzanie orientacji na procesy bardzo mocno bazuje na akceptacji i zaangażowaniu w proces zmian pracowników, bezpośrednich realizatorów procesów. Bez ich merytorycznego i mentalnego przygotowania do nowej rzeczywistości organizacyjnej nie można oczekiwać autentyzmu w ich postawach i w działaniu. Bowiem, jak twierdzi M. Hammer, wszystkie projekty zmian są trudne w realizacji, ale zmiany oparte na procesach są wyjątkowo złożone[36]. Organizacje, nie doceniając znaczenia zasobów kadrowych we wprowadzaniu orientacji na procesy, napotykają na wiele trudności w wydobywaniu atutów horyzontalnego, dynamicznego spojrzenia na rzeczywistość organizacyjną. Iluzoryczność postaw, zachowań i działań pracowników przekłada się na problemy organizacji w realizacji celów procesów. Przedstawiony w zarysie Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje może okazać się bardzo przydatny w diagnozowaniu i kształtowaniu odpowiednich umiejętności procesowego myślenia pracowników. Autorka artykułu ma świadomość, że podjęty temat nie został do końca wyczerpany. Zasugerowane w opracowaniu spostrzeżenia należałoby, poprzez badania empiryczne, skonfrontować z praktyką gospodarczą. Pozwoliłoby to między innymi na przedstawienie przykładów przygotowywania pracowników do zmian procesowych oraz faktycznych sposobów radzenia sobie z pojawiającymi się trudnościami i oporami.

---

[35] Ibidem.

[36] M. Hammer, *Audyt procesowy*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 7, s. 110.

Literatura

Armistead C., Machin S., *Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks*, „International Journal of Service Industry Management" 1998, vol. 9, nr 4.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

Czerska J., *Istota koncepcji lean*, „Personel i Zarządzanie" 2002, nr 12.

Davenport T., *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Boston 1993.

Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.

Grajewski P., Nogalski B., *Potencjalne źródła niesprawności w organizacji procesowej*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004.

Hammer M., *Audyt procesowy*, „Harvard Business Review Polska" 2007, nr 7.

Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.

Hung R.Y.Y., *Business Process Management as competitive advantage: a review and empirical study*, „Total Quality Management & Business Excellence" 2006, vol. 17, nr 1.

Imai M., Kaizen G., *Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2006.

Leksykon zarządzania, Difin, Warszawa 2004.

Michalak J., *Społeczne uwarunkowania procesu zmian*, w: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, PWN, Warszawa 2005.

Model Zarządzania Zasobami Ludzkimi przez Kompetencje w FagorMastercook S.A.

Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Olszewska K., *Organizacja zorientowana na procesy – ujęcie modelowe*, w: *Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004.

Palmberg K., *Experiences of implementing process management: a multiple-case study*, „Business Process Management Journal" 2010, vol. 16.

Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Podejście procesowe w zarządzaniu, red. M. Romanowska, M. Trocki, t. I, SGH, Warszawa 2004.

Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.

www.iso.org [10.06.2012].

Zakrzewska-Bielawska A., *Pracownicy wobec restrukturyzacji*, w: *Restrukturyzacja organizacji i zasobów kadrowych przedsiębiorstwa*, red. S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Zarządzanie procesami biznesowymi. *Aspekt metodyczny*, red. J. Czekaj, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2009.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Michał Chmielecki
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Zarządzanie negocjacjami w organizacji – wymiar międzykulturowy

Osiągnięcia organizacji są tak naprawdę
połączonym wysiłkiem wszystkich indywidualistów.
Vince Lombardi

Streszczenie. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju. Celem artykułu jest pokazanie, w jaki sposób można lepiej zarządzać procesem negocjacji w ujęciu międzykulturowym, po to, by efektywnie osiągnąć stawiane uprzednio cele. Autor stara się udowodnić, iż organizacja, aby osiągać stawiane przez siebie cele, musi zaprojektować i wdrożyć proces zarządzania negocjacjami, tak samo muszą to zrobić negocjatorzy odpowiedzialni za przebieg rozmów.

Słowa kluczowe: zarządzanie negocjacjami, negocjacje międzykulturowe, otoczenie kulturowe organizacji

Wstęp

Wszystkie organizacje prędzej czy później zaczynają uczestniczyć w negocjacjach. Jednakże jedynie część z nich strategicznie planuje sam proces, jak również rozwija umiejętności swoich pracowników, decydujące o sukcesie w środowisku negocjacji międzykulturowych.

Filarem budowania konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw powinna być zdolność do systematycznego poszerzania świadomości dotyczącej wpływu otoczenia kulturowego organizacji na sposób działania nie tylko jej pracowników, ale również pracowników organizacji, z którymi przyjdzie się im spotkać

w trakcie realizowania celów przedsiębiorstwa. Sukces współczesnego przedsiębiorstwa opiera się w dużej mierze na zdolności do odnalezienia się w środowisku międzykulturowym, a wiedza i informacja z tym związane stanowią współcześnie strategiczny zasób przedsiębiorstwa, decydujący o jego pozycji konkurencyjnej, przetrwaniu, a nade wszystko rozwoju.

Artykuł ten skupia się na zarządzaniu procesem negocjacji między innymi dlatego, że gros osób uczestniczących w negocjacjach koncentruje się na tym, co chce osiągnąć, zapominając o tym, jak krytyczne jest zarządzanie procesem negocjacji w realizacji tych celów. Organizacja, aby osiągać stawiane przez siebie cele, musi zaprojektować i wdrożyć proces zarządzania, tak samo muszą to zrobić negocjatorzy odpowiedzialni za przebieg rozmów. Jednocześnie istnieje silna tendencja do akceptowania procesu i realizacji negocjacji bez zadania pytania, w jaki sposób można lepiej zarządzać procesem po to, by osiągnąć stawiane uprzednio cele. Następuje tu swego rodzaju częściowe odtwarzanie tego, co tradycyjnie było przeprowadzane w przeszłości.

1. Zdefiniowanie negocjacji

Literatura poruszająca tematykę negocjacji jest bardzo zróżnicowana z punktu widzenia dyscyplinarnych, naukowych źródeł, a także kierunku zainteresowania. Mówiąc krótko, jest amorficzna.

Roy J. Lewicki i Joseph A. Litterer definiują proces negocjacji jako:

> proces przechodzenia dwóch ludzi od punktu, w którym dzieli ich problem lub konflikt, do punktu, w którym osiągają rozwiązanie lub porozumienie. Negocjacje to proces składania ofert i kontrofert, ustępstw i kompromisów, dzięki którym strony osiągają punkt, który obie uważają za najlepszy, jaki można osiągnąć. Proces ten jest sercem negocjacji, nie można go jednak zrozumieć ani prowadzić z sukcesem bez wiedzy na temat, jak inne czynniki wpływają na proces[1].

Richard E. Walton i Robert B. McKersie, autorzy jednej z fundamentalnych prac na temat negocjacji, twierdzą, że negocjacje jest to „przemyślana interakcja dwóch lub więcej skomplikowanych jednostek społecznych, za pomocą której próbują one definiować lub redefiniować warunki wzajemnej zależności”[2]. W podobny sposób określają to zjawisko R. Lewicki, J.A. Litterer, David M. Saunders i John W. Minton – według nich: „Negocjacje to proces, w jaki próbujemy wpływać na innych, aby pomogli nam zaspokoić nasze potrzeby, biorąc jednocześnie pod uwagę ich potrzeby”[3].

---

[1] R.J. Lewicki, J.A. Litterer, *Negotiation*, Irwin, Homewood IL, 1985, s. 43-44.

[2] R.E. Walton, R.B. McKersie, *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993, s. 3.

[3] R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge IL 1993, s. V.

Roger Fisher, William Ury i Bruce Paton, autorzy książki *Dochodząc do tak*, a zarazem autorzy popularnej oraz znaczącej koncepcji sposobu prowadzenia negocjacji, definiują je następująco:

> Negocjacje są podstawowym sposobem uzyskania od innych tego, czego chcemy. Jest to zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedne są wspólne, a inne przeciwstawne[4].

Reasumując i integrując wspomniane definicje, negocjacje możemy opisać jako interakcję dwóch lub więcej stron, która ma na celu przejście od sytuacji konfliktowej do sytuacji wzajemnego porozumienia.

2. Zdefiniowanie zarządzania

W literaturze z łatwością można znaleźć wiele definicji zarządzania. Począwszy od klasyków, takich jak Frederick W. Taylor, który definiuje zarządzanie jako dokładne poznanie tego, czego oczekuje się od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób[5], czy Peter F. Druker, według którego zarządzanie to podejmowanie działań dla osiągnięcia celów[6], do wielu znakomitych terminów polskich autorów, takich jak np. definicja Tadeusza Pszczołowskiego, określająca zarządzanie jako działanie polegające na dysponowaniu zasobami i narzędziami, czyli jest to działalność zmierzająca do spowodowania funkcjonowania rzeczy, organizacji lub osób podległych zgodnie z celem zarządzającego[7].

Harold Koontz i Cyril O'Donnel określają zarządzanie jako sztukę obejmującą osiąganie celów poprzez ludzi i z ludźmi w formie zorganizowanych grup oraz kształtowania środowiska, w którym ludzie mogą działać jako jednostki i równocześnie współdziałać w osiąganiu celów zbiorowych[8].

Horst Steinmann i Georg Schreyögg wyróżniają dwa podejścia do pojęcia „zarządzanie": **instytucjonalne**, pojmujące zarządzanie jako grupę osób, której powierzono w organizacji uprawnienia do wydawania poleceń, oraz **funkcjonalne**, nawiązujące do działań, które służą kierowaniu procesem pracy, tzn. wszystkich czynności niezbędnych do realizacji zadań organizacji. Określają zarządzanie jako

> kompleks zadań kierowniczych, które muszą być wykonane podczas świadczeń w systemach opartych na podziale pracy [...], niezależnie od tego, w którym resorcie, na jakim szczeblu

---

[4] R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000, s. 27-28.

[5] F.W. Taylor, *Shop Management*, Harper and Row, New York 1903, s. 21, podaję za R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 36.

[6] P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1998.

[7] T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978, s. 288.

[8] H. Koontz, C. O'Donnel, *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969, s. 25.

kierowania bądź w którym przedsiębiorstwie. Chociaż sytuacje są odmienne, a problemy i prace do wykonania całkowicie innego rodzaju, to jednak istnieje ogólny katalog zadań kierowniczych[9].

Według Pszczołowskiego zadaniem zarządzania jest formułowanie celu działania, planowania, czyli organizowanie toku czynności, pozyskiwanie i rozmieszczanie potrzebnych zasobów zarówno ludzkich, jak i rzeczowych. Innymi słowy – organizowanie struktur oraz kontrolowanie realizacji celów[10]. Będą to zadania najbliższe procesowi zarządzania negocjacjami w ujęciu międzykulturowym.

3. Kultura w zarządzaniu

Zdefiniowanie pojęcia „kultura" sprawia wiele trudności. Jego wieloznaczność podkreślona została już w XVIII wieku przez Johanna G. Herdera, który w przedmowie do *Myśli o filozofii dziejów* napisał: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura"[11]. Kultura jest „terminem nieprecyzyjnym, mglistym, pretensjonalnym i lekko ironicznym"[12].

Przez Ralpha Lintona kultura określona jest jako „zorganizowane, powtarzalne reakcje członków społeczeństwa [...], odnosi się ona do całości sposobu życia danego społeczeństwa, a nie tylko do tych jego części, które uważa za wyższe lub bardziej pożądane"[13]. Geert Hofstede twierdzi, że kultury się uczymy. Nie otrzymujemy jej w spadku, natomiast jej źródłem nie są geny, a środowisko społeczne. Jest ona zatem „kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej"[14]. Podobnego zdania jest Zygmunt Bauman. Pisze on:

Kulturowe formowanie ludzkich jednostek polega na wpajaniu im wiedzy o kodzie kulturowym, uczeniu czytania znaków oraz umiejętności ich wyboru i prezentacji. Wszyscy prawidłowo przyuczeni ludzie potrafią bezbłędnie rozpoznać wymogi i oczekiwania, które wiążą się z daną sytuacją, na co odpowiadają wyborem właściwego wzorca zachowań. I odwrotnie: wszyscy ukształtowani kulturowo ludzie potrafią nieomylnie sięgnąć po taki sposób zachowania, który zrodzi zaplanowaną przez nich sytuację[15].

Warto nadmienić, iż wspomniany kod zadziała tylko w takiej sytuacji, w której wszyscy uczestnicy przeszli to samo „przeszkolenie kulturowe".

---

[9] H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1995, s. 18.

[10] T. Pszczołowski, op. cit., s. 288.

[11] J.G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów*, t. 1, PWN, Warszawa 1962, s. 4.

[12] J. Mole, *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000, s. 265.

[13] R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000, s. 18.

[14] Tamże, s. 40.

[15] Z. Bauman, *Socjologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1996, s. 157.

Nurt kulturowy wniósł do zarządzania bardzo wiele. W wielu projektach badawczych opisano zróżnicowanie wzorów kulturowych, norm oraz konfiguracji wartości organizacyjnych wskazujących na wpływ kontekstu kultury społeczeństwa (np. Lewis, John Mole[16]) co tłumaczy rozwój przedsiębiorstw i charakter działań pracowników.

4. Wpływ kultury na negocjacje

Wpływ różnic kulturowych na proces negocjacji znajduje się w centrum uwagi wielu badaczy i naukowców. Raymond Cohen[17] twierdzi, iż różnice kulturowe mogą komplikować proces negocjacji. Ponadto mogą go przedłużać, a u wielu negocjatorów powodować i nasilać frustrację. W literaturze przedmiotu znajduje się wiele dowodów na to, iż negocjacje różnią się w zależności od kultury negocjatorów[18]. Rysunek 1 ukazuje wpływ czynników kulturowych na negocjacje.

Narodowe style negocjacyjne obejmują nie tylko samą kulturę, ale również status ekonomiczny, system polityczny, losy danego kraju na przestrzeni historii. Negocjator musi uważać na stereotypy, gdyż potrzeby, wartości czy oczekiwania mogą dramatycznie różnić się od tych przedstawianych za pomocą szablonów, które niezwykle często bywają mylące. Niektóre kultury chętnie godzą się na kompromis, który dla innych jest oznaką słabości, jedne myślą dedukcyjnie, inne indukcyjnie. Najogólniej ujmując, kultura wpływa na negocjacje, kształtując postrzeganie rzeczywistości przez negocjatora, kształtując jego cele, procesy osiągania tych celów oraz poprzez sposób, w jaki komunikuje się on z otoczeniem.

W aktualnych warunkach funkcjonowania organizacji wzrasta zakres zastosowań negocjacji, głównie w zakresie kooperacji z partnerami zewnętrznymi. Negocjacje wykorzystywane są nie tylko jako narzędzie służące zawieraniu transakcji jako takich, ale także kształtowaniu relacji ze strategicznymi partnerami. Negocjacje stanowią istotny element potencjału kompetencyjnego firmy i jedno ze źródeł jej przewagi konkurencyjnej. Zwolennicy podejścia systemowego powiedzieliby, iż organizacja jest systemem otwartym. Zatem dokonuje ona wymiany zarówno materialnej, jak i informacyjnej ze swoim otoczeniem.

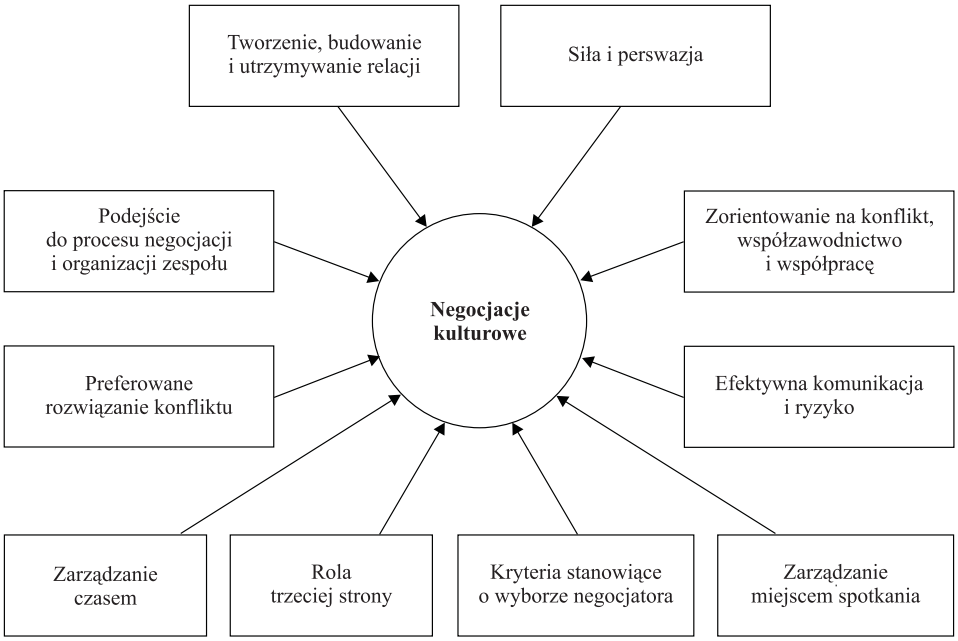
Wymiana ta musi być w jakiś sposób organizowana i zorganizowana, zarówno z punktu widzenia jej celów, jak i przebiegu. Sposobem organizowania wymiany

---

[16] R.D. Lewis*, When cultures collide*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996; J. Mole, *Mind Your Manners*, Nicholas Brealey, London 2003.

[17] R. Cohen, *Negotiations Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, Washington D.C. 1997.

[18] Zob. W.L. Adair, J.M. Brett, T. Okumura, *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*, „Journal of Applied Psychology" 2001, 80 (3), s. 371-385; J.L. Graham, A.T. Mintu, W. Rodgers, *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States*, „Management Science" 1994, 40 (1), s. 72-95.



Rys. 1. Wpływ czynników na negocjacje międzykulturowe

Źródło: opracowanie własne.

mogą być mechanizmy rynkowe typu aukcyjnego, a także mechanizmy administracyjne typu nakazowego[19].

Warunki gry dla organizacji określane są przez sam rynek. Zachowania indywidualne mają oczywiście znaczenie, jednak o ich powodzeniu decyduje rynek. Przykładem może być tu chociażby cena rynkowa.

Negocjacje można porównać do mechanizmu rynkowego aukcji. Ważnym elementem jest tu stopień negocjacyjności sytuacji, którego wyróżnik to wymiana informacji. Jeśli do osiągnięcia wyniku niezbędna okazuje się duża wymiana informacji, sytuacja zbliża się do negocjacji, jeżeli natomiast tych informacji wymienia się mniej, to sytuacja bardziej zbliżona jest do aukcji. Mimo faktu, iż obydwie instytucje służą określeniu relacji wymiany dóbr i usług, to w negocjacjach wymienia się znacznie więcej informacji niż w trakcie aukcji. Nie wszystkie zatem sytuacje wymiany dóbr i informacji można nazwać negocjacjami.

Negocjacje współtworzą organizację, granice organizacji są wyznaczane przez miejsca, w jakich one trwają. Są sposobem organizowania postrzegania świata, dają podstawę do jego oceny i swojego w nim miejsca. Stanowią naturalny sposób

[19] R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003, s. 166.

Tabela 1. Wpływ kultury na negocjacje

Sposób	Opis
Tworzenie, budowanie i utrzymywanie relacji	– jak? – co obejmuje? – czynniki wzmacniające / osłabiające relacje
Zorientowanie na konflikt, współzawodnictwo i współpracę	– akceptowanie jawnego konfliktu – wzory zachowań konfliktowych – stosowane strategie
Efektywna komunikacja i ryzyko	– pośrednia / bezpośrednia – emocjonalna / powściągliwa – rola komunikacji niewerbalnej – gotowość do podjęcia ryzyka na podstawie braku dostatecznej ilości informacji
Podejście do procesu negocjacji i organizacja zespołu	– rola relacji i zaufania – style negocjacyjne – podejście do etapów negocjacji – tworzenie umowy od góry / od dołu – lider / konsensus grupowy – kobieta w zespole negocjatorów
Preferowane rozwiązanie konfliktu	– orientacja na wygraną i współpracę
Rola trzeciej strony	– nastawienie do korzystania z pomocy mediatora – procedury – zaangażowanie mediatora
Zarządzanie czasem	– oczekiwania co do czasu trwania procesu – czas trwania poszczególnych elementów
Zarządzanie miejscem spotkania	– wewnątrz / na zewnątrz – formalnie / nieformalnie
Kryteria stanowiące o wyborze negocjatora	– status / doświadczenie / wiek

Źródło: opracowanie własne.

organizowania funkcjonowania każdej organizacji, a budowanie struktury z kolei można potraktować jako proces utrwalania wynegocjowanych porozumień, więc także zastępowania negocjacji rozwiązaniami instytucjonalnymi. Organizacja staje się względnie trwałym wynikiem procesów uzgadniania warunków uczestnictwa pomiędzy aktorami i ich grupami (koalicjami). Strategia organizacji to nic innego jak wynik negocjacji dotyczących hierarchii celów, a także sposobów ich realizacji pomiędzy dominującymi w organizacji grupami[20].

Negocjacje stanowią dla organizacji sposób zawłaszczania wartości, sposób korzystnego dla siebie zaburzenia równowagi i zasady ekwiwalentności wymiany. Nie należy przy tym sprowadzać procesu negocjacji tylko do indywidualnych

[20] Ibidem, s. 171.

wysiłków negocjatorów, bowiem organizacja może w ogromnym stopniu wpływać na to, w jakim stopniu te wysiłki będą mogły być skuteczne.

Negocjacjami, jak każdym procesem, można zarządzać. Zwłaszcza międzykulturowe, jako proces, stanowią dla menedżerów nie lada wyzwanie. Spowodowane jest to kilkoma czynnikami – po pierwsze jest to proces biznesowy o charakterze interorganizacyjnym, a należą do najtrudniejszych ze względu na autonomię procesu, bezpieczeństwo czy integralność[21]. Po drugie jest to proces powiązany z innymi procesami biznesowymi przecinającymi funkcjonalne sfery przedsiębiorstwa, skierowanymi na kreowanie wartości oczekiwanych przez klientów zewnętrznych i wewnętrznych.

Zatem świadomość różnic kulturowych i związane z tym odmienności w komunikacji pomiędzy negocjatorami odgrywają zasadniczą rolę w procesie zarządzania negocjacjami. Wiedza dotycząca różnic kulturowych sprzyja owocnym negocjacjom. Warto jednak pamiętać, iż nie stanowi gwarancji sukcesu. Warunkiem efektywnego wykorzystania negocjacji w organizacji jest zarządzanie wiedzą, w tym przypadku wiedzą z zakresu komunikacji międzykulturowej, potrzebną do ich planowania, prowadzenia i oceny.

5. Zarządzanie procesem negocjacji międzykulturowych

W literaturze trudno znaleźć definicję dotyczącą zarządzania negocjacjami. Częste są definicje dotyczące zarządzania konfliktem. Zarządzanie definiowane bywa często jako działalność kierownicza, polegająca na formułowaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach (zespołach) podległych zarządzającemu. Proces podejmowania decyzji, dotyczących różnych aspektów i problemów związanych z działalnością jednostek podlegających osobie lub zespołowi zarządzającemu, stanowi istotę zarządzania. Zarządzanie obejmuje cztery podstawowe funkcje: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia oraz kontrolowania[22].

W tym kontekście zarządzanie negocjacjami może zostać określone jako sekwencja działań podejmowanych dla osiągnięcia określonych celów w konkretnych ramach czasowych. Zdaniem autora, zarządzanie negocjacjami w ujęciu międzykulturowym dotyczy zatem:

- ustalenia celu i wyniku negocjacji,
- analizy strony przeciwnej,
- analizy architektury negocjacji,

[21] Zob. E. Stohr, J.L. Zhao, *Workflow automation: overview and research issues*, „Information Systems Frontiers" 2001, 3 (3); A. Basu, A. Kumar, *Research commentary: workflow management issues in e-business*, „Information Systems Research" 2002, 13 (1), s. 1-14.

[22] R.W. Griffin, op. cit., s. 39.

– budowy zespołu negocjatorów (status, wiedza, wiek, płeć itp.),
– wstępnego ustalenia długości i miejsca rozmów, zarządzania czasem,
– nawiązania wstępnych kontaktów (rola pośrednika),
– ustalenia strategii i zdefiniowania taktyk,
– doboru środków komunikacji i perswazji,
– ustalenia potrzeb emocjonalnych negocjatorów,
– ustalenia poziomu dzielenia się informacjami,
– zdefiniowania drobiazgowości i formy porozumienia,
– ustalenia sposobów podejmowania decyzji i tworzenia porozumienia,
– definiowania procedur i porządku rozmów,
– ustalenia roli strony trzeciej (mediator),
– zdefiniowania stopnia ryzyka,
– ewaluacji procesu.

„Nie ma żadnych wątpliwości, że reguły i procedury obowiązujące w danej organizacji wpływają na negocjacje prowadzone pod auspicjami tej właśnie organizacji”[23]. Aby jakość procesu zarządzania negocjacjami międzykulturowymi stała na wysokim poziomie, potrzebna jest dobra znajomość komunikacji międzykulturowej oraz osiągnięcie odpowiedniego poziomu kompetencji komunikacyjnej. William S. Howell wyróżnia cztery poziomy kompetencji komunikacyjnej:

– nieświadoma niekompetencja,
– świadoma niekompetencja,
– świadoma kompetencja,
– nieświadoma kompetencja.

Nieświadoma niekompetencja ma miejsce wtedy, kiedy błędnie interpretuje się czyjeś zachowania, ale nie jest się tego świadomym. Świadoma niekompetencja ma miejsce wtedy, kiedy negocjator wie, że błędnie interpretuje zachowania innych, ale nie próbuje temu zaradzić. Świadoma kompetencja pojawia się, kiedy myśli się o własnych zachowaniach komunikacyjnych i świadomie modyfikuje się je w celu zwiększenia efektywności. Nieświadoma kompetencja polega na wyćwiczeniu umiejętności efektywnej komunikacji do tego stopnia, że stosowanie ich staje się automatyczne[24]. Wydaje się, iż celem negocjatora powinno być wspięcie się na ostatni szczebel tej drabiny kompetencji, jednakże badacze[25] uważają, że etap czwarty znajduje się na niższym stopniu kompetencji niż etap trzeci i może on okazać się niebezpieczny, gdyż ze względu na dynamikę interakcji międzykulturowych może on szybko przekształcić się w nieuważną niekompetencję.

Mówiąc o kompetencji międzykulturowej, można posłużyć się podziałem na trzy główne jej wymiary:

---

[23] W.I. Zartman, *International Multilateral Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco 1994, s. 206.

[24] W.S. Howell, *The emphatic communicator*, Belmont, California, Wadsworth 1982, s. 29-33.

[25] Zob. E.J. Langer, *The power of mindful learning*, Reading, Addison-Wesley 1997.

– kognitywny,
– emocjonalny,
– behawioralny.

Jako elementy pierwszego z nich wymienić można m.in.: świadomość różnic międzykulturowych, specyfiki procesów komunikacji międzykulturowej, wpływu kultury na percepcję, myślenie i zachowania, jak również zdolność do komunikacji na temat komunikacji. Z kolei do elementów odnoszących się do drugiego wymiaru – emocjonalnego – można zaliczyć tolerancję dwuznaczności, cierpliwość, empatię, otwartość oraz umiejętność radzenia sobie ze stresem, akceptację odmienności innych kultur i zmiany perspektywy. Na wymiar behawioralny składać się będzie m.in. gotowość do podjęcia komunikacji, umiejętność komunikowania się, kompetencja społeczna oraz umiejętność tworzenia relacji z osobami pochodzącymi z odmiennych kręgów kulturowych. Kompetencję międzykulturową można postrzegać jako kompleksową kompetencję interakcyjną, w której poszczególne elementy składowe oddziałują w równej mierze, tj. zarówno w wymiarze kognitywnym, emocjonalnym, jak i behawioralnym. Mówiąc o nabywaniu kompetencji międzykulturowej, należy zaznaczyć, iż jest to proces złożony i wieloaspektowy, wymagający długotrwałego przyswajania wiedzy, rozwoju osobowości oraz zdobywania doświadczenia, wymagający licznych kontaktów międzykulturowych[26].

Tak więc ustalenie celu i wyniku negocjacji powinno uwzględniać sposób, w jaki cel jest pojmowany przez drugą stronę. Czy jest to sam kontrakt, czy połączenie kontraktu i relacji? Osoba zarządzająca procesem powinna zadać sobie pytanie, jak ważną rolę odgrywają relacje pomiędzy stronami i jak ważny jest koncept zachowania twarzy.

Analiza strony przeciwnej to trudny i wymagający proces. Pomocne są tu wszelkie informacje dotyczące kultury i zwyczajów danego kraju, kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, składu osobowego zespołu negocjacyjnego, zawartych umów i aliansów, kondycji finansowej przedsiębiorstwa, BATNA czy relacji z kooperantami. Im więcej informacji, tym większa siła w negocjacjach.

Analiza architektury negocjacji powala zrozumieć układ sił oddziałujący na proces negocjacji. Osoba zarządzająca procesem jest w stanie określić, na jakie elementy negocjatorzy drugiej strony mają wpływ, a na jakie nie; jacy aktorzy poza negocjatorami biorą udział w procesie i jak duży jest ich wpływ; jak na proces rozmów przekłada się system prawny i polityczny; jak silnie rozwinięta jest biurokracja, nepotyzm, łapówkarstwo; jak zachowuje się waluta; jak niestabilne są rząd i prawo.

Zbudowanie zespołu negocjacyjnego w taki sposób, by odniósł sukces w negocjacjach międzykulturowych, nastręcza wielu problemów. Zespoły negocjacyj-

[26] J. Bolten, *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen*, w: *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*, red. W. Schmeisser, Verlag Vahlen, München 2001, s. 916.

ne, jak każde formalne zespoły zadaniowe w organizacji, buduje się na podstawie wielu kompetencji i umiejętności. Jednak w przypadku, gdy zespół ten pracować będzie z inną kulturą, do gry mogą wejść zmienne, które wcześniej mogłyby nie odgrywać znaczącej roli, np. płeć. Warto zaznaczyć, iż personalne atrybuty wnoszone do zespołu przez jego poszczególnych członków kształtują się, rozwijają wraz z zespołem i stanowią o jego unikatowości[27].

Długość trwania rozmów określa nie tylko stopień złożoności negocjacji oraz przygotowania negocjatorów, ale również kultura. Ma ona wpływ na to, jak postrzega się czas i dynamikę relacji międzyludzkich. Zawężenie spektrum czasowego rozmów może okazać się poważnym błędem zarządczym, skutkującym pospiesznym podejmowaniem, często nie do końca przemyślanych decyzji. Miejsce rozmów również odgrywa ważną rolę. Nie zawsze wszystko należy omawiać wewnątrz sali konferencyjnej.

W niektórych przypadkach (np. Chiny) nawiązanie współpracy między organizacjami bez pomocy pośrednika nie jest możliwe. Planując negocjacje, należy zidentyfikować osoby, które ułatwią kontakt i będą reprezentować organizację we wstępnych fazach procesu.

Ustalenie strategii i zdefiniowania taktyk również jest determinowane kulturą partnera. Nie wszystkie kultury nastawione są na tworzenie wartości dodanej przy wykorzystaniu strategii integratywnej (wygrywa/wygrywa). Istnieją kultury, w których dominują strategie dystrybutywne (wygrywa/przegrywa). Przygotowując zespół do rozmów, trzeba o tym pamiętać.

Na przykład Amerykanie będą raczej skupiać się na zadaniu oraz wymianie informacji dotyczącej stricte danego projektu. Zazwyczaj nie są zbyt zainteresowani długoterminowymi perspektywami, natomiast dość szczegółowo omawiają detale danego kontraktu, negocjując go punkt po punkcie.

Komunikacja odgrywa w negocjacjach kluczową rolę. Poprawne odkodowanie sygnałów zbliża negocjatorów do porozumienia. Zdobywanie kompetencji komunikacyjnej przez członków zespołu negocjacyjnego powinno być ważnym elementem procesu przygotowań do rozmów.

Posłużmy się bardzo prostym przykładem. Jeśli Japończyk (wysoki kontekst komunikacji) chce powiedzieć swojemu europejskiemu klientowi (średni/niski kontekst komunikacji), że nie jest zainteresowany transakcją, powie: „To będzie dość trudne". Klient nie zrozumie tego komunikatu, tak jak zrozumiałby go inny Japończyk, czyli „Nie jestem zainteresowany", tylko potraktuje to jako informację, że nadal jest jakiś problem, który trzeba rozwiązać, by dokonać transakcji.

Zjawisko perswazji nie jest uniwersalnym fenomenem. Dobór środków perswazyjnych jest całkowicie zdeterminowany przez kulturę drugiej strony. Niektóre kraje stosują logikę, inne bazują na wzajemnych relacjach, emocjach, tradycji.

[27] J.D. Antoszkiewicz, *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1998, s. 217.

Kultura częściowo określa potrzeby emocjonalne negocjatorów. Znając oczekiwania oraz preferencje dotyczące wyrażania emocji przez drugą stronę, łatwiej o poprawną interpretację sygnałów komunikacyjnych.

Ustalenie poziomu dzielenia się informacjami jest ważną kwestią w negocjacjach. W zależności od kultury, a co za tym idzie stylu negocjacji, poziom ten i oczekiwania stron mogą znacznie różnić się od siebie. Planując i realizując proces negocjacji, należy mieć to na względzie.

Formy i drobiazgowość porozumienia zależne są od kultury. Nie każda kultura wymaga od drugiej strony drobiazgowego porozumienia, w którym porusza się każdy, nawet najmniejszy aspekt kontraktu. Wiele kultur pozostawia negocjatorom w tej kwestii sporo miejsca na manewry, licząc na to, iż poprawne relacje pomagają budować porozumienia lepsze jakościowo.

Zarządzając procesem negocjacji, należy, opierając się na stylu drugiej strony, zdefiniować sposoby podejmowania decyzji (np. przez lidera lub konsensus grupowy) i tworzenia porozumienia.

W negocjacjach nie zawsze można sobie pozwolić na improwizację. Istnieją kultury, które wymagają precyzyjnego zdefiniowania procedur i porządku rozmów. Inne zaś nie widzą niczego złego w braku szczegółowej agendy spotkania.

Jak pokazały studia literaturowe i przeprowadzone badania, rola strony trzeciej może, np. w przypadku Egiptu i Chin, ulec znacznemu ograniczeniu. Warto zatem zastanowić się, czy w sytuacji zaistnienia impasu zwrócić się o pomoc do mediatora, czy starać się rozwiązać problem bez jego interwencji.

Skłonność do podejmowania ryzyka jest obciążona kulturowo. Planując i prowadząc negocjacje, zespół musi wiedzieć, do jakiego ryzyka skłonne są obydwie strony, kto może wziąć na siebie większe ryzyko i co pozwoli na zmniejszenie jego poziomu.

Po zakończeniu negocjacji powinno się dokonać ewaluacji procesu. Tylko wtedy zespół negocjatorów ma szansę na przeanalizowanie dobrych i złych zagrań, rozważenie alternatywnych scenariuszy. Bez ewaluacji nie ma szans na rozwijanie wiedzy zespołu, która odgrywa kluczową rolę w procesie rozwoju organizacji.

Zakończenie

Wesley J. Johnston, J. Lewin i R. Spekman sugerują, iż zmieniające się środowisko biznesu międzynarodowego wymusza na firmach zacieśnianie współpracy z ich międzynarodowymi strategicznymi partnerami. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw nie leży wyłącznie w ich rękach, w dużej mierze zależna jest od jakości współpracy, jaką są w stanie tworzyć ze swoimi partnerami[28]. Z punktu

[28] W.J. Johnston, J.E. Lewin, R.E. Spekman, *International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives*, „Journal of Business Research" 1999, 46 (listopad), s. 269.

widzenia negocjacji nieliczenie się z istotnymi elementami otoczenia kulturowego organizacji prowadzi do bardzo nietrafnych posunięć, które mogą spowodować utrudnienia, a nawet zerwanie stosunków pomiędzy międzynarodowymi strategicznymi partnerami. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera rozwój kompetencji pracowników w kierunku negocjacji międzykulturowych.

Literatura

Adair W.L., Brett J.M., Okumura T., *Negotiation Behavior when Cultures Collide: The United States and Japan*, „Journal of Applied Psychology" 2001, 80 (3).

Antoszkiewicz J.D., *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa 1998.

Basu A., Kumar A., *Research commentary: workflow management issues in e-business*, „Information Systems Research" 2002, 13 (1).

Bauman Z., *Socjologia*, Zysk i S-ka, Poznań 1996.

Bolten J., *Interkulturelles Coaching, Mediation, Training und Consulting als Aufgaben des Personalmanagements internationaler Unternehmen*, w: *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*, red. W. Schmeisser, Verlag Vahlen, München 2001.

Cohen R., *Negotiations Across Cultures. International Communication in an Interdependent World*, Washington D.C. 1997.

Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1998.

Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.

Graham J.L., Mintu A.T., Rodgers W., *Explorations of Negotiation Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States*, „Management Science" 1994, 40 (1).

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1998.

Herder J.G., *Myśli o filozofii dziejów*, t. 1, PWN, Warszawa 1962, s. 4.

Howell W.S., *The emphatic communicator*, Belmont, California, Wadsworth 1982.

Johnston W.J., Lewin J.E., Spekman R.E., *International Industrial Marketing Interactions: Dyadic and Network Perspectives*, „Journal of Business Research" 1999, 46 (listopad).

Koontz H., O'Donnel C., *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969.

Langer E.J., *The power of mindful learning*, Reading, Addison-Wesley 1997.

Lewicki R.J., Litterer J.A., *Negotiation*, Irwin, Homewood IL, 1985.

Lewicki R.J., Litterer A.J., Saunders D.M., Minton J.W., *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*, Irwin, Burr Ridge IL, 1993.

Lewis R.D., *When cultures collide*, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.

Linton R., *Kulturowe podstawy osobowości*, PWN, Warszawa 2000.

Mole J., *Mind Your Manners*, Nicholas Brealey, London 2003.

Mole J., *W tyglu Europy. Wzorce i bariery kulturowe w przedsiębiorstwach*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2000.

Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Warszawa 1978.

Rządca R., *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa 2003.

Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wrocław 1995.

Stohr E., Zhao J.L., *Workflow automation: overview and research issues*, „Information Systems Frontiers" 2001, 3 (3).

Taylor F.W., *Shop Management*, Harper and Row, New York 1903.

Walton R.E., McKersie R.B., *A Behavioural Theory of Labour Negotiations*, McGraw Hill, New York 1993.

Zartman W.I., *International Multilateral Negotiation*, Jossey-Bass, San Francisco 1994.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Anna Cierniak-Emerych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Przedmiot partycypacji pracobiorców w świetle przepisów prawa polskiego

Streszczenie. Kształtowanie przedmiotu partycypacji pracobiorców jest zagadaniem dość złożonym, pozostającym pod wpływem przepisów prawa, ale i działań będących w gestii pracodawcy. W opracowaniu zostaną rozpatrzone aspekty prawne dotyczące przedmiotu partycypacji ze szczególnym uwzględnieniem partycypacji w realizacji funkcji personalnej oraz warunków pracy.

Słowa kluczowe: partycypacja pracobiorców, przepisy prawa, funkcja personalna, warunki pracy

Wstęp

Partycypacja pracobiorców to w istocie zestaw środków (odmian i form[1] działania), którymi dysponują pracobiorcy w celu wpływania na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie i/lub możliwość korzystania z „wypracowanych" nadwyżek finansowych (partycypacja finansowa bądź własnościowo-finansowa)[2]. Owo wpływanie na decyzje może być przy tym realizowane w obrębie konkretnych spraw, zagadnień stanowiących przedmiot gospodarowania w przedsiębiorstwie, a zarazem jako przedmiot interesującej nas partycypacji. W literaturze wskazuje

[1] W literaturze przedmiotu wskazuje się najczęściej na takie odmiany partycypacji, jak: pośrednia, bezpośrednia, własnościowo-finansowa, a także na formy, tj. informowanie, konsultowanie, współdecydowanie oraz przekazywanie uprawnień.

[2] Por. D. Weiss, *La democratie industrielle: cogestion ou kontrole ouvriere?*, Editions d'Organisation, Paris 1978, s. 12.

się najczęściej na dwie grupy tych zagadnień, tj. sprawy natury gospodarczej oraz sprawy pracownicze, związane zwłaszcza z kształtowaniem sfery personalnej.

Zainteresowanie partycypacją pracowniczą w naszym kraju – tak w sferze naukowej, jak i na polu praktycznym – zmienia się w powiązaniu ze zmianami społeczno-gospodarczymi i politycznymi. Partycypacja bywa postrzegana jako narzędzie demokratyzacji życia społeczno-gospodarczego[3]. Jednocześnie odnotowuje się przykłady krytycznego nastawienia, zarówno pracodawców, jak i osób świadczących pracę, do działań podejmowanych przez reprezentacje pracownicze (np. związki zawodowe). Jedną z przyczyn tak zarysowanego stanu rzeczy może okazać się nie dość precyzyjne sformułowanie zakresu przedmiotowego interesującej nas partycypacji.

Studia literatury przedmiotu dowodzą, iż tylko w nielicznych spośród publikacji z zakresu zarządzania podejmuje się rozważania dotyczące konkretyzowania przedmiotu partycypacji. Aspekt przedmiotowy partycypacji podejmowany jest natomiast szerzej w publikacjach z zakresu nauk prawnych, w tym prawa pracy. W dostępnych opracowaniach prezentuje się nawet poglądy wskazujące, że ów aspekt przedmiotowy „łatwiej jest uściślić, odwołując się do obowiązującego ustawodawstwa międzynarodowego oraz krajowego"[4]. Procesy legislacyjne są jednak obarczone zazwyczaj dłuższą perspektywą czasu, a zatem zmiany w przepisach prawa, w tym i te dotyczące zagadnień stanowiących przedmiot partycypacji mogą nie w pełni nadążać za potrzebami płynącymi z przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia.

Na tym tle celem niniejszego opracowania stała się prezentacja ujęcia przedmiotu partycypacji znajdującego wyraz w wytycznych prawa, w tym polskich regulacji prawnych. Odnosząc się do tych regulacji, uwagę skoncentrowano przede wszystkim na kształtowaniu przedmiotu partycypacji w nawiązaniu do spraw natury pracowniczej. Przyjęto bowiem, iż najważniejszym polem urealniania założeń idei partycypacji powinna być sfera personalna, a w szczególności takie składowe elementy, jak tworzenie odpowiednich warunków pracy oraz realizacja klasycznie rozumianej funkcji personalnej. „Przekrojowy" charakter działań podejmowanych w związku z kształtowaniem sfery personalnej względem pozostałych obszarów działalności przedsiębiorstwa (chodzi m.in. o sferę produkcji, zbytu, finansów itp.) powoduje, że urealnianie partycypacji w tej sferze powinno przyczynić się do osiągania zamierzonych efektów również w pozostałych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa.

---

[3] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość*, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 8.

[4] Szerzej zob. M. Gładoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.

Nawiązując z kolei do obserwacji poczynionych w praktyce gospodarczej[5] – głównie z wykorzystaniem wywiadu wolnego – zwrócono uwagę na problemy ujawniające się w związku z respektowaniem wytycznych prawa polskiego dotyczących urzeczywistniania partycypacji w sferze personalnej.

1. Składowe przedmiotu partycypacji pracobiorców w kształtowaniu sfery personalnej – perspektywa wytycznych prawa polskiego

Zakres zagadnień ujętych w przepisach prawa „składający się" na przedmiot partycypacji obejmuje w istocie kwestie, które z różnych powodów na przestrzeni lat stawały się swoistym źródłem sporów czy nawet „konfliktów" pomiędzy pracodawcami oraz pracobiorcami bądź też kwestie, które dotyczą ochrony praw zatrudnionych, w tym np. bezpieczeństwa zatrudnienia. W tym kontekście, zgodnie z klasyfikacją zaproponowaną przez Międzynarodowe Biuro Pracy, jako przedmiot partycypacji wyróżniono[6]:

– problemy techniczno-produkcyjne, np. organizacja, wyposażenie i metody pracy,

– problemy zatrudnienia i pracownicze dotyczące spraw powstających w pracy bądź poza nią (bhp, czas pracy, urlopy wypoczynkowe, zaspokajanie potrzeb bytowych, w tym mieszkaniowych zatrudnionych),

– politykę gospodarczą oraz finansową przedsiębiorstwa (inwestycje, zbyt),

– podstawowe kwestie dotyczące bytu i struktury przedsiębiorstwa (likwidację, fuzję, restrukturyzację), w tym także decyzje dotyczące obsady kluczowych stanowisk).

Nawiązując do wskazanej wyżej specyfikacji, stwierdza się również, iż w obrębie przedmiotu partycypacji, dokonując pewnych uproszczeń, można wyodrębnić dwie grupy zagadnień. Do pierwszej zalicza się: zagadnienia natury gospodarczej, znajdujące wyraz w polityce gospodarczej oraz finansowej przedsiębiorstw, jak również kwestie dotyczące ich bytu oraz struktury, w tym likwidacji, restrukturyzacji, a także ujęte wyżej decyzje dotyczące obsady kluczowych stanowisk. Druga grupa zagadnień stanowiących przedmiot partycypacji określana jest w literaturze z zakresu prawa jako tzw. sprawy dotyczące pracowników czy sprawy pracownicze[7], a zatem interesujące nas tutaj w sposób szczególny kwestie zwią-

[5] Szerszej prezentacji przedsiębiorstw objętych badaniami dokonano w punkcie 3 niniejszego opracowania.

[6] Zob. J. Wratny, *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2002, s. 23; *La participation des travailleurs aux décisions dans L'enterprise*, Bureau International du Travail, Genève 1981, s. 24-26.

[7] Takie poglądy ujęto m.in. w opracowaniu J. Wratnego, op. cit., s. 23-24.

zane z kształtowaniem sfery personalnej, rozpatrywanej przez pryzmat warunków pracy oraz realizacji funkcji personalnej.

Odnosząc się na tym tle do zapisów prawa polskiego dotyczących interesującego nas przedmiotu partycypacji, w tabeli 1 w sposób syntetyczny dokonano specyfikacji zakresu spraw podlegających – w myśl obowiązujących w naszym kraju przepisów prawa – kształtowaniu z wykorzystaniem idei partycypacji.

Jak wynika z informacji ujętych w tabeli 1[8], w prawie polskim szczególną rangę nadaje się uczestnictwu pracobiorców w kształtowaniu bezpiecznych oraz higienicznych warunków pracy. Znajduje to wyraz już w Konstytucji RP, np. w art. 68, gdzie przyznaje się Polakom prawo do ochrony zdrowia. Bardziej wyraźnie uwidoczniono to w zapisach Kodeksu pracy, jak również w innych ustawach, takich jak np. Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. z 2002 r. nr 79, poz. 550 ze zm.). W omawianym ustawodawstwie zwraca się uwagę przede wszystkim na uczestnictwo pracobiorców w procesie ochrony przed zagrożeniami ujawniającymi się w obrębie warunków pracy, w tym ich elementów materialnych, jak i niematerialnych, tj. np. czasu pracy.

W przepisach prawa polskiego, a przede wszystkim w zapisach Kodeksu pracy przewidziano głównie zasadność wykorzystywania pośredniej odmiany partycypacji w kształtowaniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy. Przejawia się to w powoływaniu takich organów przedstawicielstwa pracobiorców, jak komisje bhp. Ponadto zatrudnieni mają prawo dla celów konsultacji spraw bhp wybierać własnych przedstawicieli. Warto jednak podkreślić, iż w polskich realiach funkcjonowania komisji bhp – w nawiązaniu do odpowiednich zapisów ustawodawstwa – staje się to obligatoryjne dopiero w przedsiębiorstwach zatrudniających 250 i więcej osób.

W obowiązujących w naszym kraju regulacjach prawnych określone uprawnienia do podejmowania działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy przyznano również innym organom przedstawicielstwa pracobiorców, w tym przede wszystkim związkom zawodowym. Chodzi tutaj w szczególności o członków rad pracowników. Ogólne warunki funkcjonowania tych rad ujęto w ustawie o informowaniu i przeprowadzaniu z pracownikami konsultacji. Innym podmiotem, który „wyposażono" w prawo do partycypacji w kształtowaniu sfery personalnej są europejskie rady zakładowe (Dz.U. z 2002 r. nr 62, poz. 556).

Analizując zapisy prawa krajowego w kontekście partycypacji pracobiorców w kształtowaniu warunków pracy, warto odrębnie zwrócić uwagę na problematykę organizacji czasu pracy. W zapisach Kodeksu pracy oprócz tzw. podstawowe-

[8] Ujęte w niniejszym punkcie komentarze dotyczące informacji zawartych w tabeli 1 częściowo zaprezentowano z wykorzystaniem treści przedstawionych w A. Cierniak-Emerych, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 156-164.

Tabela 1. Przykład zakresu przedmiotowego partycypacji pracobiorców w kształtowaniu sfery personalnej z uwzględnieniem regulacji z zakresu prawa nawiązujących do tego zakresu

Zakres spraw dotyczących sfery personalnej stanowiących przedmiot partycypacji	Przykłady regulacji prawnych nawiązujących do przedmiotu partycypacji
Warunki pracy, w tym: – bezpieczeństwo i higiena pracy – materialne warunki pracy – organizacja czasu pracy, łącznie z doborem form organizacji czasu pracy – zaspokajanie potrzeb socjalnych	– art. 66, 68 Konstytucji RP – Kodeks pracy, m.in. dział X; art. 237 dotyczący powoływania służb bhp i komisji bhp; art. 93 i nast. dotyczące zakazu mobbingu, molestowania, dyskryminacji – ustawa o pracownikach tymczasowych – ustawa o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych – ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji – akty prawa o charakterze ustaw oraz rozporządzeń dotyczące konkretnych grup zatrudnionych, np. nauczycieli, służb mundurowych itp.
Funkcja personalna, w tym: – zawieranie i rozwiązywanie stosunku pracy – ustalanie warunków zatrudnienia – sprawy dotyczące obsady ważnych stanowisk (m.in. powoływanie i odwoływanie dyrektorów, prezesów itp.) – zagadnienie szkolenia pracowników	– Kodeks pracy – ustawa o pracownikach tymczasowych – ustawa Prawo spółdzielcze – ustawa o zwolnieniach grupowych – ustawa o europejskich radach zakładowych – ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji – ustawa o samorządzie załogi przedsiębiorstw – ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy – akty prawa o charakterze ustaw oraz rozporządzeń dotyczące konkretnych grup zatrudnionych, np. nauczycieli, służb mundurowych itp.

Źródło: A. Cierniak-Emerych, *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 156.

go systemu organizacji czasu pracy przewidziano także możliwości jego modyfikacji. W tym przypadku określoną rolę nadano pracownikom i ich przedstawicielom. Generalnie można stwierdzić, iż chodzi tutaj – podobnie jak w odniesieniu do szeroko rozumianej problematyki tworzenia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy – o działania podejmowane przez związki zawodowe, rady pracowników, komisję bhp.

Rozpatrując zagadnienie organizacji czasu pracy jako przedmiotu uczestnictwa pracobiorców, należy ponadto pamiętać, iż polskie regulacje z zakresu prawa pracy dopuszczają stosowanie tzw. elastycznych form organizacji czasu pracy. Ich wdrożenie ze swej istoty wymaga często nie tylko informowania, także przeprowadzania konsultacji z zatrudnionymi. Niekiedy łączy się także ze współdecydo-

waniem czy uprawomocnianiem pracobiorców do podejmowania decyzji w zakresie stosowania określonych rozwiązań.

Nawiązując do drugiego spośród wyodrębnionych w tabeli 1 zakresu spraw stanowiących przedmiot partycypacji w sferze personalnej, określonego jako **funkcja personalna**, uwagę zwraca fakt, iż wśród wymienionych tam spraw ujęto kwestie, takie jak: ustalanie warunków zatrudnienia, a w tym zawieranie oraz rozwiązywanie stosunku pracy, a także sprawy dotyczące obsady ważnych stanowisk w przedsiębiorstwie oraz problematykę szkolenia pracobiorców. Jak stwierdza Monika Gładoch, w polskiej praktyce gospodarczej uczestnictwo pracobiorców w omawianych kwestiach odbywa się w przeważającej mierze z wykorzystaniem pośredniej odmiany partycypacji, tj. głównie związków zawodowych. Uprawnienia takie ma również m.in. rada pracowników. Należy jednak pamiętać, iż powoływanie rad pracowników w Polsce napotyka w dalszym ciągu na wiele trudności. Tymczasem aktualnie w większości krajów UE omawiane prawa leżą zazwyczaj w gestii ogólnej reprezentacji pracobiorców, a nie organizacji związkowych[9].

Rozpatrując zagadnienie partycypacji pracobiorców w kształtowaniu obszaru określonego tutaj jako **funkcja personalna** (por. tab. 1), warto podkreślić, iż zgodnie z regulacjami ujętymi w Kodeksie pracy związkom zawodowym przyznano uprawnienia w kwestiach związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących redukcji miejsc pracy czy też rozwiązywania umowy o pracę z zatrudnionymi. Podobne uprawnienia dotyczą ustalania regulaminu pracy, kształtowania struktury oraz poziomu wynagrodzeń. Związki zawodowe nie zostały jednak upoważnione do współdecydowania, nie przekazano im również uprawnień do decydowania względem wymienionych wyżej spraw. Mamy tutaj do czynienia z niższymi poziomami (formami) partycypacji, tj. informowaniem oraz przeprowadzaniem konsultacji, co wskazuje na doradczy charakter roli związków zawodowych.

Partycypacja pracobiorców w szkoleniach zatrudnionych (por. tab. 1) znalazła z kolei wyraz m.in. w ustawie o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. z 2004 r. nr 99, poz. 1001). Stwierdza się w niej m.in., iż wydatkowanie środków funduszu szkoleniowego powinno następować na podstawie – opracowanych i skonsultowanych z organizacją związkową lub wybranymi przez załogę przedstawicielami pracobiorców – planów szkoleniowych. Dodatkowo szkolenia z zakresu bhp, co do ich częstotliwości, a także czasu trwania również powinny być konsultowane z przedstawicielami organizacji związkowych[10].

[9] M. Gładoch, op. cit., s. 149.

[10] Podstawą prawną jest tutaj rozporządzenie MPiPS z 28 maja 1996 r., Dz.U. nr 62, poz. 285 ze zm.

Analizując zaprezentowane wyżej treści, a zwłaszcza informacje ujęte w tabeli 1, trudno nie zauważyć, iż obowiązujące w Polsce regulacje prawne, nawiązujące do partycypacji, skierowane są w znacznym zakresie do pracobiorców mających status pracowników[11]. Jak wykazano, wiele spośród tych regulacji znajduje bowiem swój wyraz w zapisach Kodeksu pracy. Jednocześnie w innych spośród wymienionych aktów, w tym np. w Ustawie o informowaniu i przeprowadzaniu konsultacji z pracownikami, eksponuje się również pojęcie „pracownik".

Wydaje się, iż posługiwanie się w aktach prawnych innych niż Kodeks pracy określeniem „pracownik" nie zawsze wynika z intencji twórców prawa, chcących ograniczenia uprawnień osób zatrudnionych w ramach innych niż pracownicze formy świadczenia pracy. Jednocześnie tak ujęte zapisy niejako automatycznie ograniczają grupę adresatów konkretnych wytycznych właśnie do pracowników w wąskim tego słowa znaczeniu.

Jeśli tak, to zarysowuje się potrzeba bardziej jednoznacznego, a zatem jasnego sprecyzowania – także na gruncie przepisów prawa – zależności zachodzących pomiędzy sposobem powiązania zatrudnionych z przedsiębiorstwem, a przysługujących im uprawnień dotyczących przedmiotu partycypacji. Tak sformułowany postulat wymaga – jak wiadomo – w naszym kraju określonych działań ze strony parlamentarzystów. Niemniej jednak inicjatorami tych działań mogą i powinni być pracodawcy, a przede wszystkim sami pracobiorcy, których problem ten bezpośrednio dotyczy. Łączy się bowiem z szerszą bądź węższą możliwością realizacji przez pracobiorców ich interesów w przedsiębiorstwie. W tym kontekście Stanisław Rudolf wskazuje, iż uprawnienia partycypacyjne powinny wpływać na zwiększone zaangażowanie pracobiorców oraz ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje, tak aby partycypacja okazała się korzystna zarówno dla szerokiej grupy pracobiorców, jak i pracodawców[12].

2. Zapisy ustawodawstwa polskiego dotyczące przedmiotu partycypacji pracobiorców w kształtowaniu sfery personalnej a praktyka gospodarcza

Badania dotyczące urealniania partycypacji w kształtowaniu sfery personalnej ukierunkowane na rozpoznanie realizacji zapisów ustawodawstwa polskiego w omawianym zakresie przeprowadzono w latach 2009–2011, głównie z wyko-

[11] W polskich realiach status pracownika i związane z nim uprawnienia, prawa pracownicze (w nawiązaniu do zapisów ujętych w Kodeksie pracy) mają osoby zatrudnione na zasadach nawiązania stosunku pracy, tj. poprzez zawarcie umowy o pracę, mianowanie, powołanie na określone stanowisko.

[12] *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2001, s. 8-9.

rzystaniem wywiadu wolnego w 29 przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Dolnego Śląska oraz województw ościennych. Przedsiębiorstwa te odznaczały się zarówno zróżnicowaniem formy prawno-organizacyjnej, jak i liczbą zatrudnionych. W przypadku 17 przedsiębiorstw w strukturze ich kapitału występował wyłącznie kapitał polski (były to głównie podmioty zaliczane do małych i średnich), natomiast 8 przedsiębiorstw charakteryzowało się 100% udziałem kapitału zagranicznego. Wśród objętych badaniami przedsiębiorstw znalazły się jednostki zajmujące się produkcją odzieży, produktów spożywczych, produktów AGD, a także należące do branży motoryzacyjnej.

Analizując realia dotyczące udziału pracobiorców w kształtowaniu warunków pracy, ujawniono, iż włączanie – w nawiązaniu do zakresu przedmiotu partycypacji ujętego w zapisach prawa polskiego – pracobiorców w procesy decyzyjne w obrębie warunków pracy najwyraźniej można było dostrzec w funkcjonowaniu komisji bhp. Należy jednak zaznaczyć, iż sami pracobiorcy zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych i kierowniczych najniższego szczebla zarządzania bardzo sceptycznie odnosili się do rzeczywistych rezultatów działania komisji bhp.

Na tym tle warto natomiast wskazać, iż badanej grupie przedsiębiorstw znalazło się 11 jednostek, w których zaobserwowano przejawy wykorzystywania elastycznych form organizacji czasu pracy (np. ruchomy czas pracy, zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy, skrócony tydzień pracy[13]), modernizacji fizycznych i rzeczowych składowych materialnych warunków pracy. W 7 przedsiębiorstwach spośród tej grupy działania, o których mowa wyżej, zostały poprzedzone ankietowym badaniem opinii pracobiorców dotyczącym ich odczuć związanych ze sposobem kształtowania omawianych warunków. Wyniki tych analiz stały się podstawą wprowadzenia wskazanych przez pracowników zmian, co wpłynęło na wzrost satysfakcji pracowników. W jednym z grupy 11 wymienionych wyżej przedsiębiorstw współuczestnictwo pracobiorców zatrudnionych na stanowiskach niekierowniczych w kształtowaniu warunków pracy przybrało jeszcze bardziej wyraźną formę związaną zarówno z przeprowadzaniem konsultacji, jak i wspólnym z zainteresowanymi pracobiorcami podejmowaniem decyzji. Osoby te uczestniczą m.in. w doskonaleniu ergonomicznych parametrów warunków pracy.

Trzeba przy tym zaznaczyć, iż podstawą podjęcia działań, o których mowa nie stało się w istocie przede wszystkim „wypełnianie" zapisów ustawodawstwa polskiego dotyczących przedmiotu partycypacji. Zaczynem do tych działań było natomiast wdrażanie nowoczesnych rozwiązań – koncepcji zarządzania. W szczególności chodziło o założenia koncepcji *lean management* oraz tzw. 5S. Znaczenie regulacji prawa związanych z partycypacją miało natomiast – jak

[13] Szerzej na temat istoty tych form zob. np. *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*, red. M. Gableta, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 121-129.

stwierdzili przedstawiciele zatrudnionych, ale także kierownictwa naczelnego – charakter drugorzędny.

Jak wskazano wyżej, zagadnienia dotyczące realizacji – z wykorzystaniem idei partycypacji – aspektów obszaru związanego **funkcją personalną** polski ustawodawca łączy głównie z określonymi uprawnieniami nadanymi organom przedstawicielstwa pracowników, w tym związkom zawodowym czy też radom pracowników. Stąd też, odnosząc się do zakresu faktycznych działań podejmowanych w związku z urzeczywistnianiem partycypacji, warto zwrócić uwagę właśnie na specyfikę funkcjonowania w polskich realiach owych organów przedstawicielstwa pracowników.

W 14 spośród analizowanych przedsiębiorstw ujawniono przejawy partycypacji pośredniej. Odnotowano w nich funkcjonowanie związków zawodowych, a w 3 spośród tych przedsiębiorstw stwierdzono również, iż zostały powołane rady pracowników.

Jak ujawniono w trakcie przeprowadzonych wywiadów, część spośród pracowników – zwłaszcza tych niezrzeszonych w związkach zawodowych, ale i niektórzy spośród związkowców – nie wyraża pełnej akceptacji działań podejmowanych przez ich przedstawicieli w obszarze kształtowania takich aspektów funkcji personalnej, jak ustalanie struktury oraz poziomu wynagrodzeń, a także zagadnienia określania kierunków szkolenia pracowników oraz ustalania warunków ich zatrudnienia, a zwłaszcza kwestii przemieszczania, aż po zwolnienia. Respondenci stwierdzali, iż zwłaszcza w kwestii wynagrodzeń oraz ustalania innych warunków zatrudnienia związkowcy reprezentują poglądy zbliżone do pracodawców, co najczęściej nie pozostaje w związku z oczekiwaniami osób świadczących pracę. W konsekwencji uznano, że ujęte w wytycznych prawa zapisy dotyczące przedmiotu partycypacji można uznać za ważne. Niemniej „powierzenie" ich realizacji przedstawicielom pracowników w określony sposób, w polskich realiach, przyczynia się do ograniczania możliwości ich realizacji.

Na tym tle podobnie prezentuje się sytuacja w odniesieniu do instytucji rad pracowników. W przedsiębiorstwach, w których powołano rady pracowników działania te podjęto zgodnie z ustawą o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji (Dz.U. z 2006 r. nr 79, poz. 550 z poźn. zm.). Wszystkie przedsiębiorstwa, w których utworzono rady pracowników, to podmioty zagraniczne (100% kapitału obcego: amerykański, japoński). Ich działalność koncentrowała się głównie wokół pozyskiwania informacji, m.in. na temat realizacji poszczególnych aspektów warunków pracy oraz funkcji personalnej.

Odnotowano ponadto, iż w 11 przedsiębiorstwach, mimo spełniania wymogów formalnych w tym zakresie, sami pracownicy nie wykazują szczególnego zainteresowania utworzeniem swojego „przedstawicielstwa" w postaci rady pracowników. Uznali bowiem, iż nie zachodzi konieczność „dublowania" organów przedstawicielstwa pracowniczego, innego niż działające już związki zawodowe.

Warto tutaj nadmienić, że wskazane poglądy wyrażały przede wszystkim osoby zrzeszone w związkach zawodowych. Pozostali respondenci, pochodzący z tych przedsiębiorstw ujawniali zainteresowanie utworzeniem rad pracowników, niemniej jednak, jak stwierdzali – „nie mają siły przebicia" niezbędnej do ukonkretnienia swoich działań. W trakcie badań miały miejsce również sytuacje (chodzi tutaj o 6 przedsiębiorstw), w których stwierdzono brak wiedzy wśród zatrudnionych na temat wskazanej wyżej ustawy dotyczącej informowania i przeprowadzania z pracownikami konsultacji, a co się z tym łączy – brak wiedzy w kwestii tworzenia i działalności organu, jakim jest rada pracowników.

Zarysowany powyżej – dość niekorzystny – obraz funkcjonowania w praktyce gospodarczej podmiotów, którym w myśl zapisów prawa polskiego nadano określoną rangę w procesie urzeczywistniania partycypacji, jak się wydaje, nie w pełni sprzyja pozytywnemu postrzeganiu wytycznych prawa w kategoriach podstawy kształtowania przedmiotu partycypacji. Zwłaszcza pracobiorcy, ale i pracodawcy, jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, koncentrują bowiem swoją uwagę nie tyle na rozpoznawaniu składowych tego przedmiotu ujętych w owych wytycznych, ile na organizacyjnych aspektach działania organów przedstawicielstwa pracowników. Jednocześnie osoby świadczące pracę zwracały także uwagę, iż zagadnienia ujęte w przepisach prawa jako przedmiot ich partycypacji są sformułowane w sposób dość ogólnikowy, a przy tym pomijają wiele ważnych dla ich bytu w przedsiębiorstwie kwestii. Chodzi m.in. o zagadnienia, takie jak np.: możliwość wpływu na dobór współpracowników, dobór kryteriów oraz metod przeprowadzania oceny pracowników czy też wybór metody przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego i inne[14].

Taki stan rzeczy skłania do stwierdzenia, iż nie kwestionując znaczenia wytycznych prawnych – przy rozpatrywaniu zagadnienia doboru składowych przedmiotu partycypacji – trzeba mieć na uwadze także inne zmienne oddziałujące na te składowe. Chodzi tutaj m.in. o zmienne zewnętrzne (w tym np. kulturę narodową, czynniki społeczne, politykę państwa itp.) oraz wewnętrzne (np. stan finansowy, preferowane przez pracodawców podejście do ludzi i ich pracy, interesy osób świadczących pracę, cechy kultury organizacyjnej itp.) względem przedsiębiorstwa. Regulacje prawne można uznać w pewien sposób za „porządkujące", stanowiące kierunkowskaz dla określania składowych przedmiotu partycypacji w przedsiębiorstwie. Niemniej jednak konkretny zestaw składowych tego przedmiotu powinien być kształtowany w nawiązaniu do specyficznych dla danego przedsiębiorstwa okoliczności jego funkcjonowania.

Zakończenie

[14] Szerzej zob. np. A. Cierniak-Emerych, op. cit., s. 164-190.

Przy doborze elementów przedmiotu omawianej tutaj partycypacji na potrzeby określonego przedsiębiorstwa konieczne staje się uwzględnianie szerokiego wachlarza zmiennych. Interesujące nas tutaj w sposób szczególny zapisy ujęte w wytycznych prawa polskiego należy uznać za ważne, stanowiące swego rodzaju punkt odniesienia dla doboru składowych przedmiotu partycypacji na poziomie przedsiębiorstwa. Można je określić w pewnym sensie warunkami brzegowymi tego doboru, gdyż odnoszą się w znacznej większości do problemów o charakterze podstawowym z punktu widzenia funkcjonowania człowieka w organizacji, tj. zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy itp. Równie zasadne wydaje się dokonywanie określonych korekt w obrębie przepisów prawa sprzyjających z jednej strony poprawie sprawności funkcjonowania organów przedstawicielstwa pracowników, którym z mocy prawa powierza się „czuwanie" nad urealnianiem partycypacji. Z drugiej zaś – uwzględniającym zmiany zachodzące m.in. w oczekiwaniach, tzn. interesach pracobiorców oraz pracodawców, związanych z ich funkcjonowaniem w przedsiębiorstwie. Zróżnicowane, a przy tym zmieniające się okoliczności funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw „zmuszają" zatem do rozpatrywania elementów mających stanowić przedmiot partycypacji w sferze personalnej w kategoriach zindywidualizowanych.

Przeprowadzone wyżej rozważania z pewnością nie wyczerpują podjętej tutaj problematyki, co skłania do podejmowania dalszych, pogłębionych badań, dotyczących formowania omawianego tu przedmiotu partycypacji.

Literatura

Cierniak-Emerych A., *Uczestnictwo pracobiorców w gospodarowaniu potencjałem pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2012.

Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce. Problemy teorii i praktyki na tle prawa wspólnotowego*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.

La participation des travailleurs aux décisions dans L'enterprise, Bureau International du Travail, Genève 1981.

Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2001.

Potencjał pracy przedsiębiorstwa, red. M. Gableta, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.

Weiss D., *La democratie industrielle: cogestion ou kontrole ouvriere?*, Editions d'Organisation, Paris 1978.

Wratny J., *Partycypacja pracownicza. Studium zagadnienia w warunkach transformacji gospodarczej*, Wyd. IPiSS, Warszawa 2002.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość, red. S. Borkowska, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Agnieszka Dejnaka
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Nowe oblicze zarządzania zasobami ludzkimi. Pracownik i pracodawca w przestrzeni wirtualnej

Streszczenie. Zmiany zachodzące na rynku związane z dynamicznym rozwojem Internetu oraz rozwojem społeczeństwa informacyjnego wpłynęły także znacząco na szeroko rozumiany proces rekrutacji, selekcji oraz motywowania pracowników. Celem artykułu będzie zaprezentowanie nowych działań firm w obszarze social mediów, w tym w szczególności proces pozyskiwania pracowników poprzez portale społecznościowe oraz budowanie marki pracownika. Artykuł oparty jest na wynikach badań jakościowych prowadzonych w 2011 r. na portalu społecznościowym Facebook oraz GoldenLine.

Słowa kluczowe: nowe media, social media, portale społecznościowe, Facebook, GoldenLine, pozyskiwanie pracownika, proces selekcji informacji

Wstęp

Współcześnie w działaniach przedsiębiorstw widoczne jest zastosowanie Internetu jako medium prowadzenia intensywnych działań skierowanych nie tylko do potencjalnych klientów oraz partnerów biznesowych, ale także do potencjalnych pracowników. Dzięki swoim wyjątkowym właściwościom i rozwojowi Web 2.0 Internet zaoferował nowe możliwości prowadzenia działań związanych z pozyskiwaniem nowych pracowników oraz zbieraniem informacji na ich temat w sposób nieinwazyjny, co wcześniej nie było możliwe.

1. Social media jako obszar „połowu nowych pracowników”

Social media są wynikiem rozwoju Web 2.0. Elementem składowym Web 2.0 jest ewolucyjne podejście do budowania aplikacji – tworzenie takich środowisk internetowych, w których nie tylko następowałoby skupianie użytkowników Internetu, ale dodatkowo następowałoby budowanie społeczności wirtualnych opartych na wiedzy oraz modyfikowanie i rozwijanie serwisów zgodnie z preferencjami internautów (personalizacja treści)[1]. Web 2.0 to przede wszystkim filozofia projektowania i budowania rozwiązań internetowych, a nie technologia. Główne cechy Web 2.0 to[2]:

– *network effect* – przyłączenie się nowych użytkowników,
– *the long tail* – zwiększenie sprzedaży produktu,
– *user contributed value* – wkład użytkowników pozytywnie wpływający na wartość serwisu,
– *remixability* – możliwość integracji innych serwisów i usług,
– *co-creation* – współtworzenie serwisu przez użytkowników,
– *decentralization* – użycie serwisu lub jego części przez użytkowników bez udziału właściciela,
– *emergent systems* – administrowanie częściami serwisu przez użytkowników.

Cechą charakterystyczną Web 2.0 jest duża interakcja pomiędzy członkami społeczności tworzącymi nowoczesne serwisy. Portale Web 2.0 umownie nazywa się **dynamicznymi** – dla odróżnienia od **statycznych** serwisów tradycyjnych (Web 1.0), które nie umożliwiają współpracy przy ich tworzeniu[3].

Social media definiowane są jako **kanały komunikacyjne umożliwiające interakcję między internautami** za pomocą technologii informacyjnych i informatycznych. Są to wszystkie media i serwisy on-line, w których osoby prywatne, firmy lub organizacje umieszczają informacje o swoich działaniach, oferowanych produktach i usługach, co ma na celu doprowadzenie do integracji internautów poprzez znaczące indywidualne uczestnictwo[4]. Social media lub media społecz-

[1] Web 2.0 datowany jest na 2001 rok. Koncepcja Web 2.0 została stworzona przez O’Reilly. Specjaliści z tej firmy w roku 2004 przeanalizowali najlepsze ze stron internetowych, które przetrwały upadek dot-com w USA (rok 2001), w celu znalezienia wspólnych cech i udało im się to. Okazało się, że większość serwisów, które przynosiły wielkie dochody, mimo krachu oferowały użytkownikowi jakąś interakcję (fora, opinie, możliwość komentowania itp.).

[2] Web 2.0: http://www.eioba.pl/a/1ox8/co-to-jest-to-web-2-0 [30.05.2012].

[3] Obszary Web 2.0: http://www.msib.pl/dlabibliotekarzy/Biblioteka_2_0/Strony/Web20.aspx [30.05.2012].

[4] Ch. Treadaway, M. Smith, *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Helion, Gliwice 2011, s. 55 oraz T. Weinberg, *The New Community Rules. Marketing in the Social Media*, O’Reilly, Cambridge 2009, s. 18-23.

nościowe to kanał komunikacyjny, który w przeciwieństwie do kanałów tradycyjnych (np. telewizja, radio, prasa), gdzie przekaz nadawany jest tylko w jedną stronę – do klienta, zapewnia komunikację obustronną[5]. W ostatnich latach widoczny jest duży udział przedsiębiorstw w social mediach, gdzie działania skierowane są do pojedynczego klienta/grup klientów. Media społeczne określone są jako „narzędzia sieciowe i platformy wykorzystywane przez ludzi do wymiany opinii, spostrzeżeń, doświadczeń i poglądów między sobą. Popularne media społeczne to blogi, grupy dyskusyjne, podcasty, vlogi oraz Wikipedia"[6].

Social media można scharakteryzować w następujący sposób:

– mogą być wykorzystywane na dowolną skalę,
– pierwotna informacja może być modyfikowana w nieskończoność[7],
– dostęp do tworzenia treści i jej modyfikacji jest nieograniczony,
– wszystkie elementy będące wynikiem procesu tworzenia (współtworzenia) treści nie są usuwane i są stale dostępne,
– treści rozprzestrzeniane są poprzez społeczną interakcję,
– występuje niewymuszony sposób powstawania treści[8].

Biorąc pod uwagę powyższą charakterystykę, można stwierdzić, że social media pełnią funkcję informacyjną (udostępnianie, pozyskiwanie i poszerzanie wiedzy) oraz społeczną (budowanie społeczeństwa wirtualnego, budowanie więzi społecznych)[9]. Tabela 1 przedstawia obszary social mediów, przykłady oraz ich zastosowania[10].

Social media można podzielić na różnorodne obszary, jednak główna aktywność internautów widoczna jest na blogach, forach dyskusyjnych oraz portalach społecznościowych – czyli na obszarach skupiających grupy użytkowników, które współtworzą serwis i wymieniają informacje w sposób aktywny[11]. W działaniach firm w zakresie pozyskiwania nowych pracowników niezwykle ważny obszar

---

[5] Definicja social mediów – Raport Social Media 2011, Internet Standard: http://www.internetstandard.pl/news/365447/Internet.Standard.prezentuje.raport.Social.Media.2011.html [2.06.2012].

[6] C. Seda, *Sprzedaż online. Jak wzmocnić swoją pozycję w internecie*, Helion, Gliwice 2008, s. 87.

[7] A. Joshi, *Web 2.0 Mining: Analyzing Social Media, in Proceedings, Proceedings of the NSF--Symposium on Next Generation of Data Mining and Cyber-Enabled Discovery for Innovation*, 2007.

[8] D. Bell, *An Introduction to Cyberculture*, London – New York 2001, s. 47 oraz http://networkeddigital.com/2010/04/17/definicja-social-media/ [2.06.2012].

[9] Więcej na ten temat: A. Dejnaka, *Zachowania uczestników wirtualnych społeczności – kreacja czy koegzystencja? Wyniki badań ankietowych polskich portali społecznościowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 660, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Szczecin 2011, s. 219.

[10] A. Dejnaka, *Aktywność przedsiębiorstw i internautów w social mediach (raport),* badania własne, Wrocław 2011.

[11] Por. A. Podlaski, *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social mediach*, One Press, Gliwice 2011, s. 7-8.

Tabela 1. Wybrane obszary social mediów

Obszar social mediów	Odmiany	Przykład oraz zastosowania
Portale społecznościowe	Portale towarzyskie	Facebook: nawiązywanie relacji z klientami, budowanie marki.
	Portale kontentowe	YouTube: prezentacja materiałów multimedialnych, reklamy przedsiębiorstw.
	Portale networkingowe	GoldenLine: budowanie wizerunku pracodawcy, nawiązywanie współpracy biznesowej.
	Repozytoria	Wikipedia: prezentacja materiałów informacyjnych, sponsorowanie haseł, budowanie marki.
Fora konsumenckie	Fora dyskusyjne oraz rekomendacyjne	Streetcom: serwis rekomendacyjny, budowanie wizerunku firm, budowanie zaufania do marek.
Blogi	Blogi i mikroblogi	Twister: mikroblog o charakterze informacyjno-wizerunkowym. Blogi: firmowe, rozrywkowe, informacyjne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań Internetu (obserwacja uczestnicząca): A. Dejnaka, *Aktywność przedsiębiorstw i internautów w social mediach (raport)*, badania własne, Wrocław 2011; eadem, *Zachowania uczestników wirtualnych społeczności – kreacja czy koegzystencja? Wyniki badań ankietowych polskich portali społecznościowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 660, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Szczecin 2011, s. 219.

stanowią portale społecznościowe o charakterze networkingowym oraz towarzyskim. Szczególnie mocno jest to widoczne w Stanach Zjednoczonych, we Francji oraz w Niemczech – gdzie powstają liczne, bardzo popularne, obszary aktywności specjalistów z danej dziedziny w celu promowania zarówno siebie, jak i firmy, w której pracują. Na portalach widoczna jest także aktywność firm rekrutujących specjalistów – poprzez sieci powiązań (grafy społeczne) zawarte na portalach społecznościowych przesyłane są informacje na temat poszukiwanych pracowników. Obszary social mediów stanowią bardzo dobrą bazę potencjalnych pracowników – szczególnie portale networkingowe skupiają nie tylko specjalistów, ale także grupują ich w branże oraz pozwalają na wymianę informacji pomiędzy członkami zintegrowanej grupy.

2. Portale networkingowe i proces rekrutacji pracowników

Portale networkingowe dopiero zaczynają się w Polsce rozwijać. Największym portalem tego typu jest GoldenLine[12], skupiający specjalistów z różnych dziedzin (w szczególności z branży IT), ale także młodych absolwentów uczelni wyższych. Także firmy tworzą konta na portalu – poprzez swoich pracowników budują mar-

[12] GoldenLine: www.goldenline.pl [20.06.2012].

kę, prezentują zakres działań oraz zachęcają specjalistów do ubiegania się o pracę w oddziałach firmy (często są to firmy międzynarodowe, wobec tego aplikować można zarówno na wybrane stanowisko, jak i do wybranego kraju). Osobne profile tworzą firmy rekrutacyjne w celu pozyskiwania informacji oraz dostępu do specjalistów z różnych dziedzin. Niestety w Polsce nadal niewiele z nich docenia potencjał tkwiący w portalach networkingowych, w przeciwieństwie do innych krajów, gdzie jest jednym z podstawowych obszarów działań firm HR.

Obszary działań firm rekrutacyjnych oraz standardowych na portalach networkingowych prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Obszary działań firm na portalach networkingowych

Działanie	Opis
Budowanie marki firmy	Poprzez prezentację ofert pracy, komentarze specjalistów podejmujących pracę w firmach, prezentację wyników badań rynkowych dotyczących wysokości zarobków w poszczególnych branżach, zapotrzebowania na specjalistów itd.
Przekazywanie informacji o wolnych stanowiskach poprzez sieci społeczne	Dostęp do specjalistów, odpowiednie targetowanie oferty pracy, rozsyłanie oferty poprzez sieci społeczne specjalistyczne oraz poprzez marketing wirusowy.
Feedback informacyjny	Pozyskiwanie informacji zwrotnej na temat oferty – informacje dotyczą zarówno form bezpośrednich (aplikowanie specjalistów na dane stanowisko, jak i form pośrednich (informacje na temat oferty od społeczności).
Dostęp do informacji o potencjalnych pracownikach	Pozyskiwanie informacji bezpośrednio z konta potencjalnych pracowników, gdzie często użytkownicy umieszczają pełne CV oraz informacje nieformalne związane z pracą, jaką obecnie wykonują.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji portalu GoldenLine (maj 2012).

Podsumowując, można stwierdzić, że z jednej strony GoldenLine to olbrzymi obszar pozyskiwania informacji na temat pracowników – dostęp zarówno do ich historii zatrudnienia, umiejętności, zainteresowań, jak i możliwość monitorowania fluktuacji zachodzących w danej branży oraz pozyskiwanie natychmiastowych informacji, gdy pracownik (specjalista) poszukuje nowego miejsca pracy (informacje takie często są umieszczane na forum dyskusyjnym). Portal społeczny to sposób na szybkie dostarczenie informacji na temat ofert pracy – są one rozsyłane przez sieci społeczne, grupy branżowe oraz komentowane na forach dyskusyjnych otwartych oraz restrykcyjnych[13]. Jednocześnie zwiększa się dostęp do potencjalnych pracowników, którymi mogą być specjaliści z danej branży lub

[13] Fora restrykcyjne stanowią obszary zamknięte, gdzie wypowiadać mogą się jedynie osoby zarejestrowane, a dostęp do danego forum jest możliwy tylko wtedy, gdy specjalista z danej branży otrzyma rekomendację od innego, już zarejestrowanego użytkownika.

młoda kadra – studenci ostatnich lat studiów lub absolwenci uczelni wyższych, którzy jeszcze nie rozpoczęli poszukiwań na rynku pracy.

Ostatni aspekt stanowi budowanie wizerunku firmy. Social media cechują się interakcją, a fundament stanowią informacje – przez użytkowników doceniane są wszystkie dane użyteczne oraz informacje udostępniane w formie otwartej. Firma, rozpowszechniając zarówno oferty pracy, jak i inne informacje dotyczące technologii lub zmian na rynku pracy cieszy się zawsze dużym zainteresowaniem ze strony użytkowników społeczności. Może tym samym zbudować swój wizerunek – pożądanego pracodawcy, firmy godnej zaufania, innowacyjnej lub takiej, która daje stabilizację. Rekomendacje obecnych pracowników stanowią tutaj podstawę budowania jej obrazu w Internecie i o takie rekomendacje firmy powinny zabiegać w szczególności na portalach networkingowych.

3. Pokaż, kim jesteś – czyli pracownik na Facebooku

Kolejny obszar social mediów – portale towarzyskie – są szerzej rozwinięte w Polsce niż portale networkingowe. Celem aktywności użytkowników na takich portalach jest komunikacja ze znajomymi oraz wymiana informacji[14]. Pojawiają się tutaj pojęcia:

– pączkowanie informacji: informacje tworzone są poprzez grupy informacji, „żyją" poprzez aktywność nowych twórców,

– lustro informacji: informacje przeklejane są przez kolejnych odbiorców i udostępniane na swojej tablicy).

Facebook – mający już ponad 800 mln użytkowników na całym świecie – już od pewnego czasu jest najpopularniejszym serwisem społecznościowym, także w Polsce jego popularność stale rośnie[15]. Na koniec 2011 r. Facebook liczył 7,5 mln użytkowników z Polski. Oznacza to, że już co piąty Polak, wliczając w to dzieci i osoby starsze, ma konto na Facebooku. Trzeba jednak pamiętać, że wciąż znacznie więcej zarejestrowanych użytkowników ma konta na nk.pl. Choć jesienią 2011 r. Facebook osiągnął 11,8 mln real users (raportowana w badaniu Megapanel PBI/Gemius estymowana liczba dorosłych Polaków wchodzących co najmniej raz w miesiącu na strony serwisu), najchętniej rejestrują się na nim osoby w wielu 18-24 lata, drugą grupę pod względem liczby zarejestrowanych użytkowników stanowią osoby z w wieku 25-34 lat, a zaledwie 1% to osoby powyżej 65. roku życia[16].

---

[14] M. Karciarz, M. Dutko, *Informacja w Internecie*, PWN, Warszawa 2010, s. 32-33.

[15] Facebook: www.facebook.com [20.06.2012].

[16] Facebook: the social media revolution, the study and analysis of the phenomenon, FABERNOVEL Consulting, http://www.slideshare.net/faberNovel/facebook-study oraz www.facebakers.com [20.10.2011].

Facebook to serwis społecznościowy, w ramach którego użytkownicy mogą tworzyć sieci i grupy, dzielić się wiadomościami i zdjęciami oraz korzystać z aplikacji. Z portalu Facebook głównie korzystają dwie grupy użytkowników: internauci oraz sektor biznesowy – rozumiany jako firmy i instytucje, które medium wykorzystują do realizacji określonych celów marketingowych, finansowych, promocyjnych, public relations.

Wirtualną społeczność tworzą tym samym zarówno osoby indywidualne, jak i przedsiębiorstwa – zaciera się bowiem granica przepływu informacji.

Ważne pytanie, które może się tu nasunąć, brzmi: jaka jest rola portalu Facebook w procesie pozyskiwania, selekcji i motywowania pracowników? W Polsce, podobnie jak na portalach networkingowych, aktywność w tym zakresie jest niewielka. Jednak przyglądając się trendom w innych krajach, można stwierdzić, że możliwości zastosowań portalu są rozwojowe i z sukcesem wykorzystywane w działaniach firm. Obszary działań firm na portalu Facebook prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Obszary działań firm na portalu Facebook

Działanie	Opis
Rekrutacja i selekcja pracowników	Tworzenie fanpage ukierunkowanych na rozsyłanie informacji związanych z ofertami pracy (formy HR). Tworzenie fanpage w zakresie promowania marki i produktów, promowania wizerunku „dobrego pracodawcy" oraz rozsyłanie informacji o wakatach.
Dostęp do bazy informacji o pracownikach	Dostęp do specjalistów, odpowiednie targetowanie oferty pracy, rozsyłanie oferty poprzez sieci społeczne oraz poprzez marketing wirusowy.
Feedback informacyjny	Pozyskiwanie informacji zwrotnej na temat atrakcyjności firmy jako pracodawcy.
Dostęp do nieformalnych informacji o pracownikach	Pozyskiwanie informacji bezpośrednio z konta potencjalnych pracowników – informacje mają często charakter nieformalny.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji portalu Facebook (maj 2012).

Szczególnie dostęp do informacji nieformalnych ma znaczenie dla firm HR oraz potencjalnych pracodawców. Posiadacze profili prywatnych czasami nie zastanawiają się nad treściami oraz podcastami[17], jakie umieszczają na swoich profilach. Z punktu widzenia przyszłego pracodawcy ważne są:

a) informacje na temat stylu życia potencjalnego pracownika: zainteresowania, sposób spędzania wolnego czasu, styl wypowiedzi itd.,

b) informacje związane z wcześniejszymi doświadczeniami zawodowymi: wypowiedzi na temat pracodawców, filmy z pracy itd.

[17] D.M. Scott, *Nowe zasady marketingu i PR*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 229 i nast.

Pozwala to na poznanie potencjalnego pracownika ze strony nieformalnej i pozyskanie takich informacji, które mogą być ważne w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu.

Kontrowersje na Facebooku wzbudzają zakazy niektórych firm związane z aktywnością pracowników na portalu. Niektóre firmy zakazują swoim pracownikom, by mieli konta i publikowali treści ogólnodostępne – zarówno te dotyczące sfery zawodowej, jak i prywatnej. Takie działania mogą mieć dwojakie podłoże:

a) ochronę dobrego imienia firmy: pracownik nie udostępnia informacji, wobec tego nie może „zaburzać" wizerunku firmy i obrazu jej pracowników,

b) ochronę specjalistów przed „przejęciem" – firmy mogą działać prewencyjnie w celu ochrony swoich pracowników przed nawiązaniem nowych kontaktów zawodowych i przejęciem przez konkurencję.

Po drugiej stronie znajdują się firmy, które wręcz zachęcają pracowników do tworzenia oraz aktywnego działania na Facebooku. Często profile prywatne połączone są z fanpage firmy – a tym samym rozszerza się przestrzeń przesyłania informacji o firmie. Przykładem takiej działalności jest firma Lemon Sky[18], która na Facebooku buduje wizerunek otwartej, przyjaznej pracownikom i tworzącej kreatywną oraz „rodzinną" atmosferę pracy. Pomiędzy wątkami towarzyskimi pojawiają się nowości technologiczne, ostatnie realizacje firmy – co buduje jej spójny, a zarazem „ludzki" obraz na rynku pracy.

Zakończenie

Portale społecznościowe i ich zastosowanie w procesie pozyskiwania nowych pracowników w Polsce to obszar jeszcze niezagospodarowany. Zmiany muszą nastąpić zarówno ze strony firmy HR, potencjalnych pracodawców oraz pracowników. Informacje i ich dostępność otwierają nowe możliwości, które doceniają i z sukcesem stosują inne kraje. W Polsce potencjał jest ogromny, jednak jeszcze niewiele firm zarządza informacjami i dostosowuje je do potrzeb zmiennego rynku pracy.

Literatura

Bell D., *An Introduction to Cyberculture*, London – New York 2001.

Dejnaka A., *Aktywność przedsiębiorstw i internautów w social mediach (raport)*, badania własne, Wrocław 2011.

Dejnaka A., *Zachowania uczestników wirtualnych społeczności – kreacja czy koegzystencja? Wyniki badań ankietowych polskich portali społecznościowych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" nr 660, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Szczecin 2011.

[18] Lemon Sky: www.facebook.com/lemonsky [20.06.2012].

Joshi A., *Web 2.0 Mining: Analyzing Social Media, in Proceedings, Proceedings of the NSF Symposium on Next Generation of Data Mining and Cyber-Enabled Discovery for Innovation* 2007, http://ebiguity.umbc.edu/_file_directory_/papers/379.pdf?? [20.07.2012].
Karciarz M., Dutko M., *Informacja w Internecie*, PWN, Warszawa 2010.
Podlaski A., *Marketing społecznościowy. Tajniki skutecznej promocji w social mediach*, One Press, Gliwice 2011.
Scott D.M., *Nowe zasady marketingu i PR*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
Seda C., *Sprzedaż online. Jak wzmocnić swoją pozycję w internecie*, Helion, Gliwice 2008.
Treadaway Ch., Smith M., *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Helion, Gliwice 2011.
Weinberg T., *The New Community Rules. Marketing in the Social Media*, O'Reilly, Cambridge 2009.

Źródła internetowe

FABERNOVEL Consulting, http://www.slideshare.net/faberNovel/facebook-study GoldenLine: www.goldenline.pl [20.06.2012]
Facebakers: www.facebakers.com [20.10.2011]
Facebook: www.facebook.com [20.06.2012]
Facebook: the social media revolution, the study and analysis of the phenomenon, www.socialmediabiz.com/resource/facebook-the-social-media-revolution-a-study-and-analysis-phenomen [20.06.2012]
Lemon Sky: www.facebook.com/lemonsky [dostęp 20.06.2012]
NetWork: http://networkeddigital.com/2010/04/17/definicja-social-media/ [2.06.2012]
Obszary Web2.0: http://www.msib.pl/dlabibliotekarzy/Biblioteka_2_0/Strony/Web20.aspx [30.05.2012]
Raport Social Media 2011, Internet Standard: http://www.internetstandard.pl/news/365447/Internet.Standard.prezentuje.raport.Social.Media.2011.html [2.06.2012]
Web 2.0: http://www.eioba.pl/a/1ox8/co-to-jest-to-web-2-0 [30.05.2012]

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Katarzyna Grzesik
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Rozwój zdolności przywódczych w świetle wybranych koncepcji rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

Streszczenie. Współczesne przedsiębiorstwa dysponują różnymi metodami rozwoju kompetencji swoich pracowników, w tym umiejętności przywódczych. Literatura przedmiotu wskazuje na stosowanie różnych podejść do rozwoju zdolności przywódczych pracowników. Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań, w ramach których przedsiębiorstwa mogą podejmować działania związane z rozwojem zdolności przywódczych swoich pracowników. W artykule przedstawiono wybrane koncepcje rozwoju przywódców, wśród których znalazły się: rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów oraz doświadczeniu, zintegrowany model rozwoju przywództwa, rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji, według koncepcji J. Adaira, powiązany z zarządzaniem talentami, model rozwoju przywództwa wg *The Center for Creative Leadership* oraz model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera.

Słowa kluczowe: przywódca, rozwój przywódców, koncepcje rozwoju przywództwa

Wstęp

Warunki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wpływają na wzrost wymagań dotyczących podnoszenia kompetencji pracowników. Aspekt ten przekłada się na wzrost zainteresowania praktykami związanymi z inwestowaniem w proces rozwoju pracowników, w tym w rozwój zdolności przywódczych. Jak zauważa J.C. Maxwell, pracowników, w odniesieniu do przywódców, można podzielić na cztery kategorie: przywódcy naturalni, ukształtowani, kształtujący się oraz potencjalni[1]. W przedsiębiorstwie można zatem wyróżnić zarówno natural-

[1] J.C. Maxwell, *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1994, s. 11-12.

nych przywódców o wrodzonych predyspozycjach, jak i osoby, które rozwinęły już swoje zdolności przywódcze. Dla przedsiębiorstwa, obok koncentracji na dalszym rozwoju istniejących już przywódców, równie istotny powinien być rozwój przywódców, którzy dopiero się kształtują, jak również pracowników wyróżniających się potencjałem przywódczym, który można rozwijać.

Wśród przesłanek, które mogą skłaniać przedsiębiorstwa do podejmowania działań w zakresie rozwoju zdolności przywódczych pracowników, można wskazać następujące aspekty:

– obecne warunki funkcjonowania organizacji wpływają na konieczność ciągłego wprowadzania zmian, które wymagają przywódców do ich przeprowadzenia,

– zapotrzebowanie na przywódców staje się powszechne, to znaczy, że przywództwo przestaje być tylko wyróżnikiem danej organizacji i staje się niezbędnym elementem budowania przewagi konkurencyjnej,

– naturalne przywództwo nie jest w stanie zaspokoić istniejących potrzeb w zakresie przywództwa,

– coraz powszechniejsze jest przekonanie o konieczności świadomego rozwijania i ukierunkowania pracowników o wysokim potencjale w zakresie opanowania przez nich umiejętności niezbędnych do odgrywania roli przywódcy,

– rozwój gospodarki opartej na wiedzy wpływa na potrzebę budowania odpowiednich relacji między przełożonymi a podwładnymi, wymagającymi określonych kompetencji przywódczych.

Współczesne przedsiębiorstwa dysponują różnymi metodami rozwoju umiejętności swoich pracowników, w tym umiejętności przywódczych. Metody te mają na celu zwiększenie wiedzy, kompetencji, umiejętności oraz doświadczeń związanych z pełnieniem ustalonych funkcji w przedsiębiorstwie, w tym funkcji przywódcy. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z różnych metod i technik pozwalających na kształtowanie przywódców[2]. Zastosowanie konkretnych metod i technik powiązane jest z wystąpieniem określonych uwarunkowań wpływających na działalność rozwojową. Osadzenie pewnych metod i technik w ramach przyjętych zasad tworzących pożądane warunkami rozwoju prowadzi do powstania określonej koncepcji charakteryzującej sposób konkretnego podejścia do kształtowania przywódców. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że przedsiębiorstwa

[2] Do metod i technik wykorzystywanych w rozwoju zdolności przywódczych można zaliczyć m.in.: action learning, budowanie zespołu, coaching, e-learning, gry, indywidualne plany rozwojowe, mentoring, ocenę 360 stopni, ośrodek oceny, podnoszenie wagi stanowiska pracy, program szkoleniowy, programy akademickie, refleksję grupową, refleksję indywidualną, rozszerzenie zakresu pracy, samorozwój, service learning, symulacje, udział w projektach rozwojowych, urlopy naukowe, wewnętrzne szkolenia doraźne, współpracę z naczelną kadrą zarządzającą, współuczestnictwo, zewnętrzne działania rozwojowe, zewnętrzne szkolenia (por. A.J. Allen, N.S. Hartman, *Leader Development: An Exploration of Sources of Learning*, „Organization Development Journal" 2008, vol. 26, nr 2, s. 75-87).

mogą podchodzić do rozwoju zdolności przywódczych swoich pracowników w różny sposób. Działania te mogą mieć charakter doraźny lub systematyczny, jak również mogą być powszechnie stosowane lub zindywidualizowane dla danego przedsiębiorstwa. Literatura przedmiotu dostarcza różnych koncepcji rozwoju zdolności przywódczych, wśród których można wyróżnić m.in.: rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów, na doświadczeniu, zintegrowany model rozwoju przywództwa, rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji, według koncepcji J. Adaira oraz powiązany z zarządzaniem talentami, model rozwoju przywództwa wg The Center for Creative Leadership oraz model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera.

Celem artykułu jest przedstawienie rozwiązań (koncepcji), w ramach których przedsiębiorstwa mogą podejmować działania związane z rozwojem zdolności przywódczych swoich pracowników. Artykuł został przygotowany na podstawie badań literaturowych.

1. Rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów

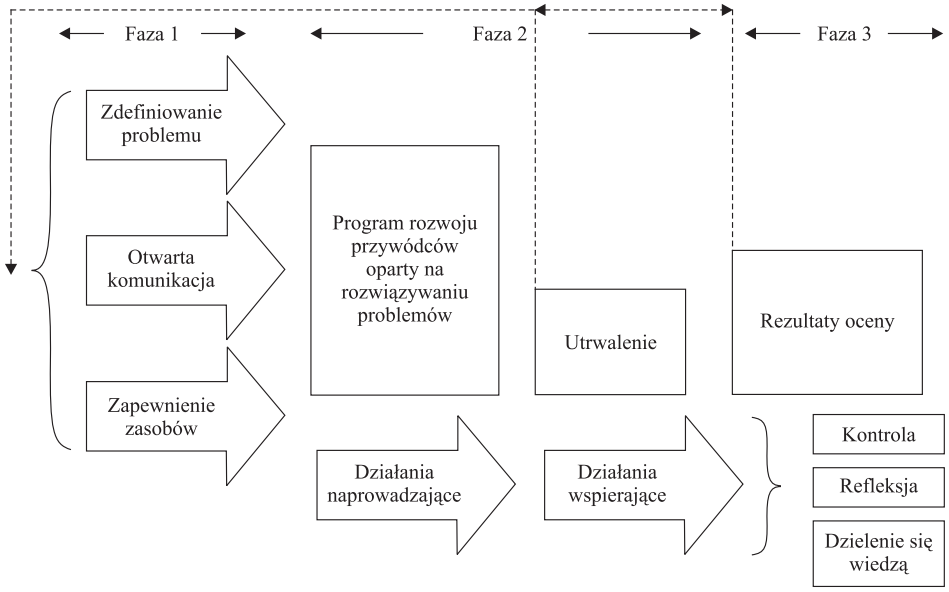
Pierwsza z zaprezentowanych koncepcji dotyczy rozwoju przywództwa wykorzystującego naukę polegającą na rozwiązywaniu problemów (*problem-based learning*)[3]. Jednym z kluczowych aspektów tego podejścia jest występowanie praktycznego problemu stanowiącego bodziec do zdobywania wiedzy i doświadczenia w wyniku jego rozwiązania. Oznacza to, że osoby uczestniczące w rozwoju są aktywnie włączone w rozwiązywanie określonego problemu i zdobywają wiedzę oraz doświadczenie poprzez zastosowanie danego rozwiązania w określonych warunkach. Zasadniczo nauka odbywa się w małych grupach, którym przewodzi osoba, pełniąca funkcję trenera i ułatwiająca naukę oraz stymulująca myślenie grupy poprzez interaktywną dyskusję. Zaproponowany przez R.K. Yeo schemat rozwoju przywództwa w ramach nauki opartej na rozwiązywaniu problemów składa się z trzech faz (zob. rys. 1).

Faza pierwsza zawiera założenia niezbędne do prawidłowego rozpoczęcia i przebiegu procesu, takie jak właściwe zdefiniowanie problemu, otwarta komunikacja oraz zapewnienie niezbędnych zasobów. Postawiony problem powinien być istotny dla danej organizacji, co oznacza, że powinien mieć bezpośredni wpływ na działalność organizacji, a jego rozwiązania powinny przynosić jej długoterminowe korzyści. Odpowiednio zdefiniowany problem stymuluje potencjał analityczny przywódcy do odkrywania, nauki i podejmowania decyzji, tym samym wzmacnia jego wewnętrzną motywację do bycia przywódcą. Kolejną kwestią istotną w tym

[3] R.K. Yeo, *Problem-based learning: a viable approach in leadership development?*, „The Journal of Management Development" 2007, vol. 26, nr 9, s. 882-886.

procesie jest występowanie otwartego dialogu, podczas którego różne światopoglądy są sobie przeciwstawiane i poddawane negocjacjom. Otwarta komunikacja pozwala na nieograniczone i innowacyjne odkrywanie różnych aspektów danego problemu, umożliwia głębokie i refleksyjne słuchanie, a także zniechęca do krytycznych osądów. Obok czynnika ludzkiego do realizacji procesu potrzebna jest odpowiednia infrastruktura, która będzie wspierała ten proces.

W drugiej fazie następuje rozwiązywanie problemu. Wskazane w niej działania naprowadzające odgrywają rolę kontrolera procesu. Oznacza to, że osoby rozwiązujące problem są wspierane przez trenera doświadczonego i wykwalifikowanego w nauce opartej na rozwiązywaniu problemów. Rola trenera sprowadza się do przekazywania fundamentalnych wskazówek, ułatwiania dialogu czy łączenia różnych perspektyw. W dalszym etapie trener wyznacza jednego z uczestników na opiekuna procesu rozwiązywania problemu. Od tego momentu trener pełni funkcję doradcy tej osoby.



Rys. 1. Proces rozwoju przywództwa w ramach nauki opartej na rozwiązywaniu problemów

Źródło: R.K. Yeo, *Problem-based learning: a viable approach in leadership development?*, „The Journal of Management Development" 2007, vol. 26, nr 9, s. 882.

W trzeciej fazie następuje ocena uzyskanych rezultatów. Osoby objęte rozwojem przywództwa zostają poddane ocenie w trzech obszarach: kontrola, refleksja oraz dzielenie się wiedzą. Obszary te stanowią trzy różne poziomy rozwoju, zarówno rozwoju poznawczego, jak i behawioralnego, będącego wynikiem uczestnictwa w procesie. Obszar kontroli odnosi się do ceny poziomu działania.

Od przywódców oczekuje się starannej analizy postawionego problemu poprzez stwarzanie możliwości dla dialogu i współpracy. Umiejętności uzyskane na tym poziomie powinny zawierać – przykładowo: dla kadry kierowniczej wyższego szczebla umiejętność wzbudzania zaufania do organizacji, dla kadry kierowniczej średniego szczebla umiejętność budowania zespołów, dla kadry kierowniczej niższego szczebla umiejętność rozpoznawania potencjału i budowanie zaangażowania. Obszar refleksji odnosi się do poziomu poznawczego, poprzez uczestnictwo w procesie rozwiązywania problemu. Przywódca może rozwijać umiejętności, takie jak otwartość umysłu, roztropność, wnikliwość czy spostrzegawczość. Obszar dzielenia się wiedzą odnosi się do poziomu uczenia się. Przywódcy poszukują nowej wiedzy przez zastosowanie konstruktywnego podejścia, które koncentruje się na kontekstowych granicach występujących w danej organizacji, a nie na konceptualnych ograniczeniach. Na tym poziomie przywódcy, przykładowo, zdobywają umiejętność rozumienia organizacji jako systemu struktur, procesów i kultur.

2. Rozwój przywództwa oparty na doświadczeniu

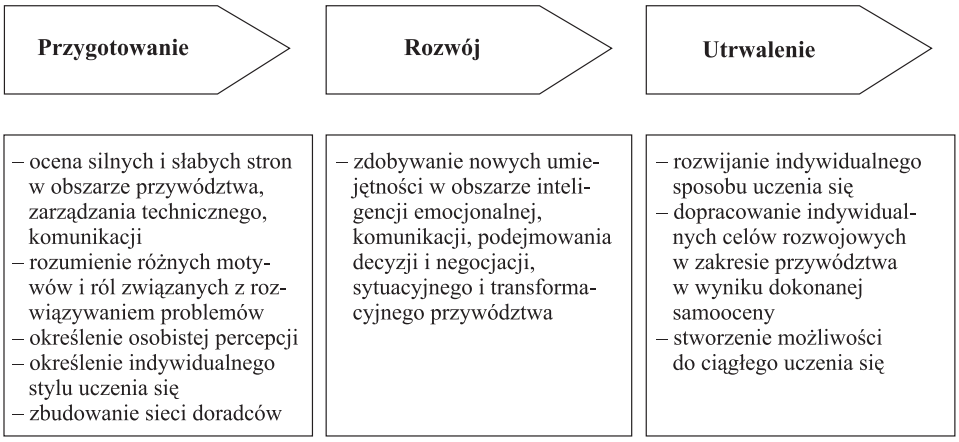
Następna koncepcja rozwoju przywództwa, zaproponowana przez R.J. Thomasa i P. Cheese'a, podkreśla rolę, jaką odgrywa doświadczenie w kształtowaniu przywódców (*experience-based leadership development*)[4]. W tym podejściu doświadczenie jest traktowane jako najlepszy nauczyciel. Ten sposób rozwoju pozwala na łączenie ze sobą doświadczeń zdobytych w pracy z doświadczeniami życiowymi oraz umiejętnościami rozwoju. Celem tego podejścia jest przygotowanie pracowników do ciągłego rozwoju opartego na zdobywanych doświadczeniach. Podejście to wiąże się z ciągłym wyciąganiem wniosków i dostrzeganiem zdolności wpływających na bycie skutecznym przywódcą, jak również dostrzeganiem możliwości rozwijania tych zdolności. Może ono być wykorzystywane do rozwoju wszystkich osób niezależnie od stopnia rozwoju ich kariery i zajmowanego stanowiska w strukturze organizacyjnej.

Podejście to zakłada występowanie trzech procesów, które razem stwarzają możliwość rozwoju umiejętności potrzebnych do odgrywania roli przywódcy na wszystkich poziomach organizacji oraz zachęcają do nieustannej nauki. Do procesów tych zaliczamy (zob. rys. 2):

– przygotowanie, czyli ocenę słabych i silnych stron w kluczowych obszarach, zrozumienie indywidualnych motywów działania i odgrywanych ról, rozpoznanie indywidualnych stylów uczenia się,

– rozwój, czyli zdobywanie nowych umiejętności we wskazanych obszarach,

[4] R.J. Thomas, P. Cheese, *Leadership: experience is the best teacher*, „Strategy & Leadership" 2005, vol. 33, nr 3, s. 24-29.



Rys. 2. Model rozwoju przywództwa oparty na doświadczeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.J. Thomas, P. Cheese, *Leadership: experience is the best teacher*, „Strategy & Leadership" 2005, vol. 33, nr 3, s. 25.

– utrwalenie, czyli dopracowanie indywidualnych celów rozwojowych, doskonalenie stylu uczenia się.

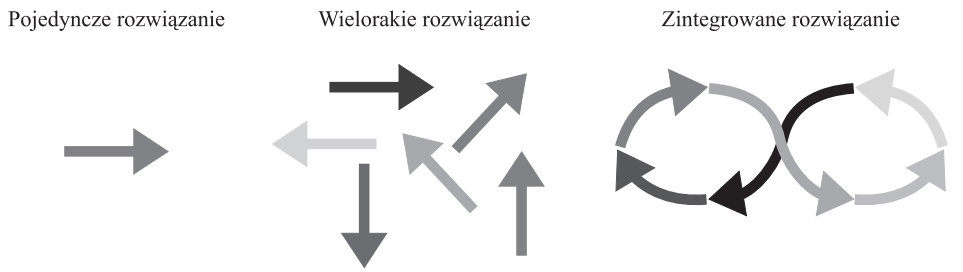
Podejście do rozwoju przywódców oparte na doświadczeniu pozwala na połączenie działań rozwojowych, które mogą występować w danej organizacji (szkolenia, ośrodek oceny, rozwój kariery, planowanie sukcesji) z bieżącą oceną pracy oraz innowacyjnym wykorzystywaniem informacji i technologii komunikacyjnych. Dodatkowo, przedstawiony sposób rozwoju przywódców wpływa na znaczące podniesienie umiejętności przywódców do dokumentowania własnych doświadczeń oraz umożliwia im w przyszłości objęcie roli coacha lub mentora dla potencjalnych przywódców.

3. Zintegrowany model rozwoju przywództwa

Kolejna z koncepcji rozwoju zdolności przywódczych, zintegrowany model rozwoju przywództwa (*integrated leadership development*)[5], zakłada strategiczne, synergiczne i trwałe podejście do rozwoju. Aspekt strategiczny oznacza, że wszystkie opcje rozwoju koncentrują się na wspieraniu organizacji w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, synergiczny – związany jest z wyborem metod rozwoju, które wzajemnie się wzmacniają, natomiast aspekt trwałości wskazuje na traktowanie rozwoju przywódców jako długoterminowej perspektywy oraz jednego z priorytetów organizacji.

[5] D. Weiss, V. Molinaro, *Integrated leadership development*, „Industrial and Commercial Training" 2006, vol. 38, nr 1, s. 3-11.

Przedsiębiorstwa w kształtowaniu obecnych i przyszłych przywódców mogą podejmować działania oparte na pojedynczej metodzie rozwoju lub korzystać z kilku różnych metod (zob. rys. 3). Jednakże wskazane podejścia mogą wiązać się z występowaniem ograniczeń związanych z brakiem powiązania podjętych działań ze strategią czy brakiem spójności w stosowaniu różnych metod. Dlatego przedsiębiorstwo, w celu lepszego rozwoju przywództwa, powinno podejmować działania wzajemnie spójne oraz zintegrowane z innymi zachowaniami przedsiębiorstwa.



Rys. 3. Możliwe rozwiązania z zakresu rozwoju zdolności przywódczych

Źródło: D. Weiss, V. Molinaro, *Integrated leadership development*, „Industrial and Commercial Training" 2006, vol. 38, nr 1, s. 7.

Wprowadzenie zintegrowanego podejścia do rozwoju przywództwa w przedsiębiorstwie zakłada realizację ośmiu etapów, czyli:

– stworzenie strategii dla zintegrowanego rozwoju przywództwa,
– powiązanie rozwoju przywództwa z wyzwaniami stojącymi przed organizacją,
– określenie kontekstu rozwoju przywództwa w organizacji,
– rozpoznanie potrzeb rozwojowych we wszystkich obszarach i poziomach organizacji,
– zaprojektowanie sposobu rozwoju przywódców,
– osadzenie rozwiązań z zakresu rozwoju przywództwa w kulturze organizacyjnej,
– wybór odpowiedniego momentu do rozwoju,
– zastosowanie mieszanej metodyki rozwoju.

Rozwój przywództwa wymaga dostępu do odpowiednich zasobów, jednakże organizacje, nie dysponując nieograniczonymi zasobami, które można przeznaczyć na rozwój, powinny tworzyć strategie, które będą optymalizować dostępne zasoby i inwestycje w taki sposób, aby zapewnić organizacji trwałą przewagę konkurencyjną. Rozwój przywództwa nie powinien być traktowany jako rozwój dla samego rozwoju, lecz jako wsparcie dla ogólnej strategii biznesowej organizacji. Opcje rozwoju powinny być dostosowane do potrzeb organizacji. Umożliwi to

skoncentrowanie się na rozwoju kompetencji, które będą potrzebne przywódcom w przyszłości, czyli przygotowaniu przywódców zdolnych do odnoszenia sukcesów. Kolejnym krokiem jest sformułowanie modelu przywództwa, który jasno artykułuje, co oznacza przywództwo dla organizacji. Model ten powinien służyć jako centralny punkt do zdefiniowania możliwych opcji rozwoju. Należy również określić filozofię organizacji w zakresie przywództwa, wskazać, dlaczego przywództwo jest ważne dla organizacji i w jaki sposób przywódcy będą kształtowani. W rozwoju należy uwzględniać zarówno aspekt globalny, jak i lokalny. Organizacja powinna uwzględniać potrzeby rozwojowe wszystkich przywódców organizacji we wszystkich obszarach swojej działalności. Zintegrowane podejście do rozwoju przywództwa wymaga od organizacji ciągłego monitorowania jej otoczenia oraz odpowiedzi na jego wymagania. Opcje rozwojowe powinny być dostosowane do kultury organizacji. Zintegrowane podejście koncentruje się na wyborze właściwego momentu do rozwoju przywódcy. Dobry moment stanowi zmiana roli, gdyż każda nowa rola oznacza nowe wyzwania i nową presję. Zastosowanie mieszanej metodyki w rozwoju oznacza wybór opcji rozwoju z obszaru oceny, coachingu, nauki i doświadczeń oraz połączenie ich w taki sposób, aby wspólnie przyczyniły się do powstania efektu synergii.

4. Rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji

Następna koncepcja zaproponowana przez K.G. Grovesa przedstawia powiązanie rozwoju przywództwa z planowaniem sukcesji poprzez optymalne zaangażowanie menedżerów w rozwój przywódców oraz wspierającą kulturę organizacyjną[6]. Połączenie praktyk związanych z rozwojem przywództwa z praktykami dotyczącymi planowania sukcesji wymaga od organizacji spełnienia określonych warunków, do których zalicza się:

– rozwijanie organizacyjnej sieci mentoringu poprzez zaangażowanie wszystkich menedżerów w relacje mentorskie z pracownikami o wysokim potencjale,

– zapewnienie menedżerom uczestnictwa w organizacyjnych metodach identyfikacji pracowników o wysokim potencjale,

– pełne zaangażowanie menedżerów wszystkich szczebli w działania związane z rozwojem przywódców,

– zapewnienie elastycznego i płynnego procesu planowania sukcesji poprzez unikanie pozornych następstw, ciągłą aktualizację listy osób o wysokim potencjale oraz podejmowanie decyzji dotyczących sukcesji przy uwzględnieniu szerokiego zakresu kandydatów,

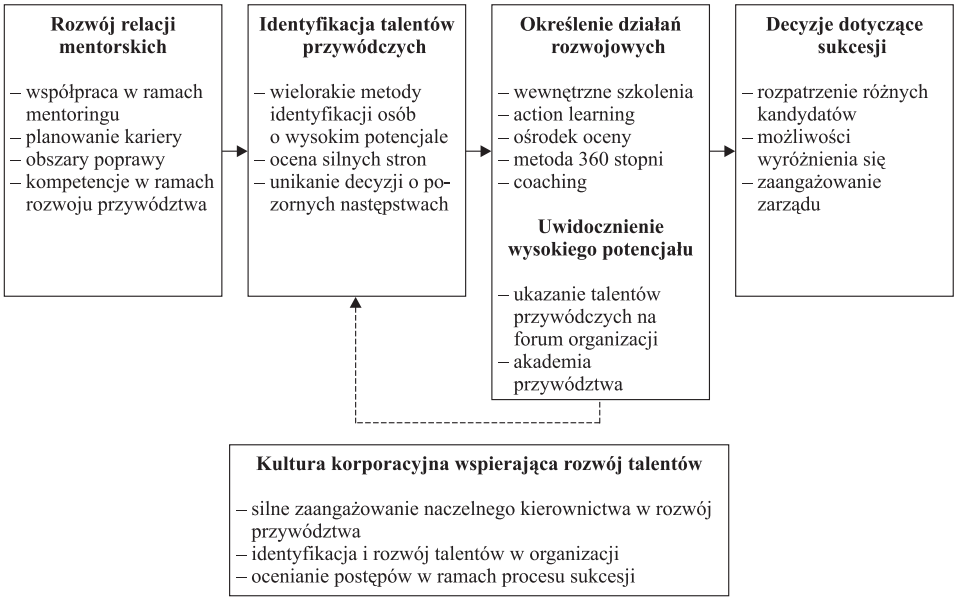
[6] K.G. Groves, *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development" 2007, vol. 26, nr 3, s. 244-254.

– stworzenie na forum organizacji możliwości prezentacji kierownictwu naczelnemu, członkom zarządu, udziałowcom osób charakteryzujących się wysokim potencjałem,

– utworzenie kultury organizacyjnej wspierającej rozwój przywództwa przez nagradzanie aktywnego zaangażowania menedżerów w rozwój przywódców,

– ocenę efektywności praktyk związanych z rozwojem przywództwa.

W przedstawionym modelu (zob. rys. 4) punktem wyjścia do rozwoju przywódców w organizacji jest rozwój relacji mentorskich, zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Relacje mentorskie składają się z dyskusji dotyczących planowania kariery, oceny silnych stron i obszarów wymagających rozwoju, określenia wymaganych kompetencji przywódczych.



Rys. 4. Połączenie rozwoju przywództwa z planowaniem sukcesji

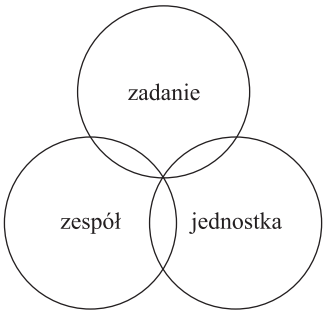
Źródło: K.G. Groves, *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development" 2007, vol. 26, nr 3, s. 246.

Wskazane relacje przyczyniają się do współpracy w ramach identyfikacji osób charakteryzujących się wysokim potencjałem. Osoby te biorą udział w działaniach rozwojowych, wśród których można wyróżnić wewnętrzne szkolenia, projekty action learning, ośrodek oceny, metodę 360 stopni, coaching. Następnie poszczególne osoby mają możliwość wykazania się zdobytymi i rozwijanymi umiejętnościami przywódczymi. Końcowy etap stanowi podjęcie decyzji o ob-

sadzeniu danego stanowiska. Podejmowane na poszczególnych etapach działania powinny być wspierane przez odpowiednio ukształtowaną kulturę organizacyjną.

5. Rozwój przywódców według koncepcji Johna Adaira

W tym podejściu podstawą w rozwoju umiejętności przywódczych jest wykorzystanie stworzonej przez J. Adaira koncepcji przywództwa zorientowanego na działanie. Koncepcja ta opiera się na trzech obszarach potrzeb, tworzących model trzech okręgów (zob. rys. 5). Każdy obszar potrzeb wpływa na dwa pozostałe, dlatego nie należy ich rozpatrywać oddzielnie. Poszczególne obszary zawierają działania, które umożliwiają realizacje zadania, gwarantują spójność zespołu i zaspokajają indywidualne potrzeby członków grupy. Rolą przywódcy jest zapewnienie równowagi między tymi obszarami, tak aby żaden z nich nie został zaniedbany w wyniku nadmiernego skupienia się na innym.



Rys. 5. Model trzech okręgów J. Adaira

Źródło: J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 117.

Kształcenie przywódców oparte na realizacji ich roli wyznaczanej przez trzy okręgi może odbywać się na różnych poziomach odpowiadających podstawowym szczeblom organizacyjnym, czyli na poziomie strategicznym, operacyjnym i zespołowym. Autor tego podejścia proponuje, aby przedsiębiorstwa rozpoczęły rozwój zdolności przywódczych od opracowania koncepcji strategicznego rozwoju przywódców, którą nazwał „główną platformą efektywnego programu szkoleń liderów”[7]. Do niezbędnych warunków, które umożliwią zbudowanie wspomnianej platformy należy zaliczyć:

– opracowanie strategii rozwijania umiejętności przywódczych,
– selekcję,
– szkolenie liderów,

[7] J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 47.

– opracowanie zasad rozwoju kariery,
– powierzenie menedżerom liniowym roli mentorów przyszłych liderów,
– samorozwój,
– rozwijanie cech i umiejętności lidera strategicznego.

Przedstawione warunki dotyczą przede wszystkim rozwoju przywódcy strategicznego, który następnie odpowiada za wybór i szkolenie przywódców operacyjnych i zespołowych. Oznacza to, że przywódcy powinni kształcić następnych przywódców. Jednakże szkolenie przywódców, niezależnie od poziomu, nie polega na prostym przekazywaniu im wiedzy i umiejętności, lecz na dostarczaniu inspiracji do rozwoju, wzbudzaniu entuzjazmu i zaangażowania oraz przekazywaniu wzorców dobrych praktyk.

6. Rozwój przywództwa powiązany z zarządzaniem talentami

Następna koncepcja rozwoju zdolności przywódczych traktuje przywództwo jako talent. Oznacza to, że poszukiwanie i rozwój przywódców w przedsiębiorstwie może znajdować swoje odzwierciedlenie w strukturze zarządzania talentami organizacji. Jednakże, aby rozwój przywództwa stanowił odzwierciedlenie skutecznego zarządzania talentami w przedsiębiorstwie, wymagane jest podjęcie takich działań, jak:

– ocena potrzeb, która pomaga w identyfikacji specyficznych dla danej organizacji kompetencji przywódczych (wyjaśnienie tych potrzeb ukierunkowuje proces i strukturę działań zmierzających do rozwoju przywództwa oraz innych procesów związanych z zarządzaniem talentami),
– ukierunkowanie rozwoju przywództwa wymaga indywidualnego podejścia do poszczególnych pracowników,
– ocena efektywności podjętych działań w ramach stosowanych programów rozwoju przywództwa oraz systemu zarządzania talentami,
– efektywna komunikacja poprzez przekazywanie informacji zwrotnych oraz stosowanie coachingu,
– zaangażowanie w zdobywanie wiedzy (zdobywanie i rozwijanie zdolności przywódczych możliwe jest w wyniku zdobywania doświadczenia i nauki na jego podstawie oraz w wyniku zdobywania wiedzy teoretycznej)[8].

Podstawą do opracowania programu zarządzania talentami, w tym talentami przywódczymi, jest właściwa identyfikacja oraz pomiar talentu. Pełen proces

[8] C. McCauley, M. Wakefield., *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation" 2006, vol. 29, nr 4, s. 6-7.

identyfikacji i pomiaru talentów w przedsiębiorstwie powinien składać się z następujących etapów:

– pierwszy – określenie podstawowych celów programu zarządzania talentami. Najczęściej wymienia się takie cele, jak: chęć zwiększenia efektywności całej organizacji, trudność pozyskania utalentowanych pracowników na zewnętrznym rynku pracy, potrzebę wewnętrznego rozwoju grup przyszłych liderów, przywiązanie osób o wysokim potencjale do organizacji czy też rozszerzenie wachlarza narzędzi motywacyjnych,

– drugi – zdefiniowanie pojęcia talent w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa. Należy tu uwzględnić następujące kwestie: czy jest on rozpatrywany w perspektywie indywidualnej czy organizacyjnej, czy jest pojęciem organizacyjnym, czy uzależnionym od kontekstu danej organizacji oraz czy zarządzanie talentami jest dla wybranych, czy dla wszystkich pracowników,

– trzeci – określenie struktury wymagań stawianych pracownikom oraz kryteriów zaliczenia pracownika do grupy talentów[9].

Poszukiwanie i rozwój przywódców w organizacji można odnieść do kwestii związanych z zarządzaniem talentami pracowniczymi sfery zarządczej – talentami kierowniczymi. Działania związane z zarządzaniem talentami Tadeusz Listwan przedstawia jako trzyetapowy proces składający się z wejścia, transformacji i wyjścia[10].

Wejście rozumiane jest jako pozyskiwanie talentów. Może dokonywać się zarówno ze źródeł zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Organizacje w doborze kandydatów wykorzystują wiele technik i kryteriów diagnozujących potencjał osobowy i intelektualny danego kandydata. W obu przypadkach istotne znaczenie stanowi określenie profilu poszukiwanego kandydata dostosowanego do potrzeb danej organizacji. Po wyborze określonych kandydatów dokonuje się planowania ich rozwoju, który może być realizowany za pomocą programów rozwoju talentów.

Transformacja polega na rzeczywistym oddziaływaniu na utalentowanych pracowników zgodnie z przyjętymi celami ich rozwoju. Etap ten obejmuje doskonalenie, przemieszczanie i awanse, a także stymulowanie do rozwoju i aktywności oraz ocenianie pracowników. Działania te prowadzą do rozwoju utalentowanych pracowników, przygotowując ich do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

Wyjście oznacza odejścia utalentowanych pracowników z organizacji. W ujęciu ogólnym odejścia z firmy mogą by interpretowane jako skutek niedotrzymania kontraktu psychologicznego, nieekwiwalentności wymiany między organizacją

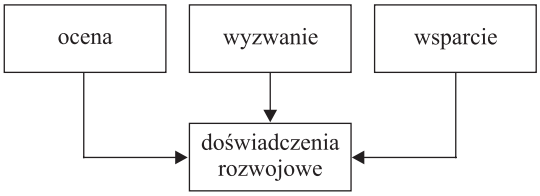
[9] A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 56-57.

[10] T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, s. 21.

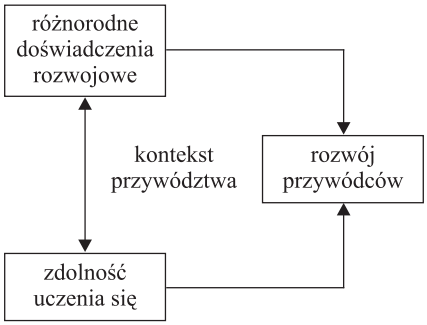
a pracownikiem. Organizacja może monitorować przyczyny odejść utalentowanych pracowników, aby podjąć odpowiednie działania. Obserwacja utalentowanych pracowników pozwala dostrzec z wyprzedzeniem sygnały świadczące o gotowości ich odejścia z organizacji oraz pozwala na podjęcie kroków zaradczych.

7. Model rozwoju przywództwa według The Center for Creative Leadership

The Center for Creative Leadership (CCL) traktuje rozwój przywódców jako proces (zob. rys. 7), który wymaga dostarczenia różnorodnych doświadczeń rozwojowych (*developmental experiences*), określenia zdolności do uczenia się oraz osadzenia rozwoju w kontekście danej organizacji[11].



Doświadczenia rozwojowe



Proces rozwoju

Rys. 7. Model rozwoju przywódców

Źródło: C.D. McCauley, E.V. Velsor, M.N. Ruderman, *Introduction: Our View of Leadership Development*, w: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, red. E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 4.

[11] C.D. McCauley, E.V. Velsor, M.N. Ruderman, *Introduction: Our View of Leadership Development*, w: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, red. E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010, s. 4-14.

Doświadczenia rozwojowe oraz zdolność do uczenia się wzajemnie na siebie oddziałują. Ludzie uczą się z tych samych doświadczeń w różnym stopniu i w różny sposób. Zdolność do uczenia się jest złożoną kombinacją czynników motywacyjnych, czynników personalnych oraz taktyki uczenia się. Każdy proces rozwoju przywódcy jest zakorzeniony w określonym kontekście przywództwa, który zawiera elementy, takie jak: kultura narodowa, wiek i płeć, warunki ekonomiczne, misja i cele organizacji, strategia biznesowa. Może również uwzględniać bardziej specyficzne dla danej jednostki elementy, takie jak miejsce w strukturze organizacyjnej, przynależność społeczną czy aktualne wyzwania. Czynniki te wpływają na dobór odpowiednich metod wykorzystywanych w rozwoju przywódcy.

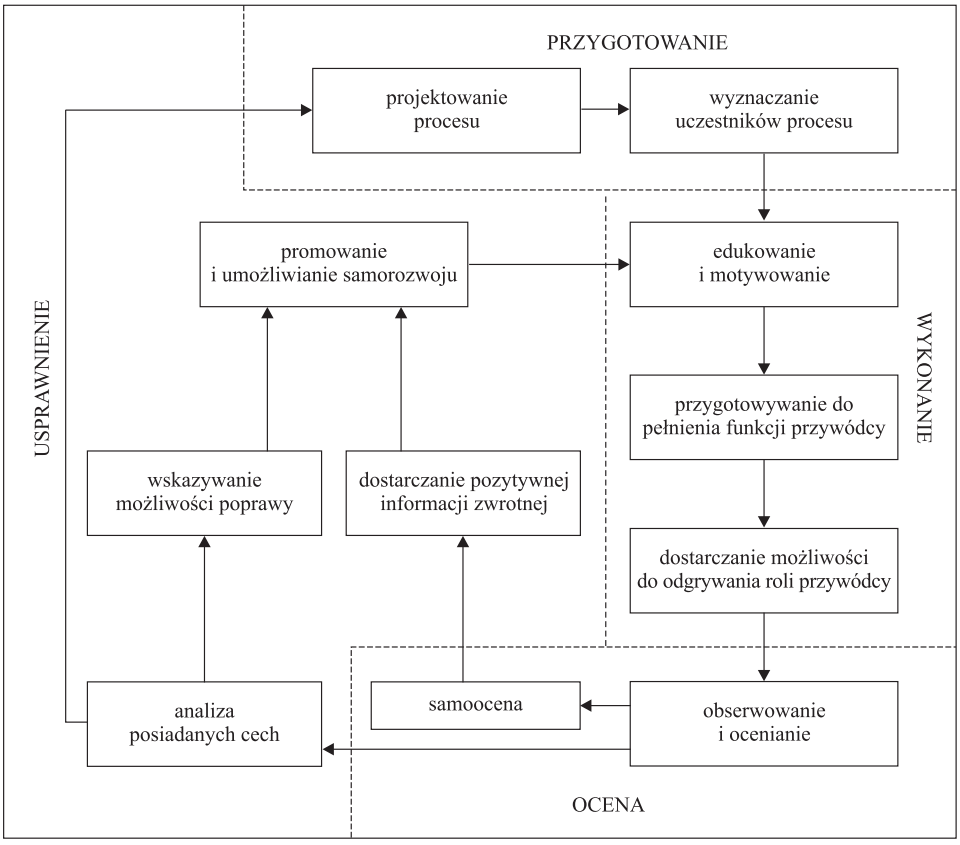
Model procesu rozwoju przywództwa zaproponowany przez CCL zakłada uwzględnianie trzech obszarów wpływających na doświadczenia rozwojowe, do których zalicza się ocenę, wyzwanie i wsparcie (*assessment, challenge, support*). Ocena obejmuje zbieranie danych dostarczających informacji o silnych i słabych stronach danych osób oraz ich potrzebach rozwojowych. Proces gromadzenia i interpretacji informacji może być formalny i nieformalny. Informacje te mogą być związane z samooceną, mogą pochodzić z analiz organizacji lub od innych osób, zarówno związanych z daną organizacją, jak i spoza niej. Wyzwanie oznacza postawienie osób przed nowymi testowymi, często wieloznacznymi i złożonymi działaniami umożliwiającymi im rozwój. Wyzwanie związane jest z sytuacją, która wymaga zastosowania umiejętności znajdujących się obecnie poza zdobytymi zdolnościami. Pozwala na zastosowanie nowego sposobu myślenia i działania. Natomiast wsparcie podczas procesu rozwoju polega na dostarczaniu motywacji i wiary w możliwość nauki, rozwoju i zmiany.

8. Model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera

W ostatniej z przedstawionych koncepcji, korzystając z badań opartych na teorii ugruntowanej (*grounded theory research*), T.D. Mac Iver opracował model procesu rozwoju przywództwa w organizacji[12]. Badacz uważa, że rozwój przywódców w organizacji powinien stanowić wewnętrzny proces, a nie zewnętrzny program. Istotą procesu ma być pomoc jednostce w zrozumieniu i poprawie zachowań przywódcy przez stworzenie możliwości zdobycia praktyki w tym zakresie. Model ten opiera się na cyklu *plan, do, check, improve* (zob. rys. 8). W ramach tego cyklu wyróżniamy następujące składowe procesu rozwoju przywództwa:

– przygotowanie, obejmujące projektowanie procesu i wyznaczanie uczestników procesu. Projektowanie procesu oznacza przygotowanie założeń, zbadanie środków niezbędnych do realizacji procesu, zintegrowanie procesu z codzienną

[12] T.D. Mac Iver, *A grounded theory approach to build a practical model for developing leadership within American information technology companies* [Dissertation], Colorado Technical University 2000.



Rys. 8. Proces rozwoju przywództwa

Źródło: T.D. Mac Iver, *A grounded theory approach to build a practical model for developing leadership within American information technology companies* [Dissertation], Colorado Technical University 2000, s. 184.

pracą. Wyznaczanie uczestników, czyli wszystkich osób związanych z realizacją procesu: osób objętych rozwojem, trenerów, osób oceniających,

– wykonanie, składające się z działań związanych z edukowaniem i motywowaniem, przygotowywaniem do pełnienia funkcji przywódcy oraz dostarczaniem możliwości do odgrywania tej roli. Edukowanie i motywowanie oznacza wyjaśnianie procesu, przygotowanie trenerów i kontrolerów oraz wskazanie wartości związanych z rozwojem. Przygotowanie do odgrywania roli przywódcy wiąże się z podjęciem działań rozwijających kompetencje, a dostarczanie możliwości do tego zadania oznacza zastosowanie metod pozwalających w sposób praktyczny zdobywać umiejętności potrzebne do realizacji tej roli w przedsiębiorstwie,

– ocenę, zawierającą zarówno ocenę zewnętrzną w formie bezpośrednich obserwacji, jak i formalną, a także samoocenę dotyczącą uczestnictwa w poszczególnych elementach procesu,

– usprawnienie, obejmujące analizę formalnych ocen umożliwiającą wskazywanie możliwości poprawy procesu oraz informację zwrotną mającą na celu umożliwianie samorozwoju.

Zakończenie

Przedstawione powyżej koncepcje odnoszące się do rozwoju zdolności przywódczych pokazują, że nie ma jednego uniwersalnego sposobu rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z gotowych rozwiązań oferowanych przez poszczególne przedstawione powyżej podejścia lub opracować własne rozwiązania, bazując na wybranych elementach różnych koncepcji. Jednakże, niezależnie od wybranego sposobu rozwoju, istotne jest to, aby podejmowane działania zostały zintegrowane ze sobą oraz z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

Niewątpliwie wybór danej koncepcji powinien być związany z przyjętymi celami rozwoju przywódców w danym przedsiębiorstwie. Uwzględniając podstawowe cele tego rozwoju, za adekwatne koncepcje służące do ich realizacji można przyjąć następujące przykłady:

– w przypadku doskonalenia obecnych przywódców – rozwój przywództwa oparty na doświadczeniu,

– w przypadku budowania silnej grupy talentów przywódczych – rozwój przywództwa powiązany z zarządzaniem talentami,

– w przypadku zmiany na stanowiskach osób zarządzających przedsiębiorstwem – rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji.

Dodatkowo przy podejmowaniu inicjatywy w zakresie rozwoju przywódców, z uwagi na liczbę zatrudnionych osób, małe i duże przedsiębiorstwa mogą mieć różne potrzeby dotyczące liczby przywódców. W związku z tym w przypadku małych przedsiębiorstw rozwój przywódców może mieć głównie charakter doraźny i bazować na wybranych metodach i technikach rozwoju. Natomiast w przypadku dużych przedsiębiorstw może mieć on charakter cykliczny, systemowy oraz zostać osadzony w kulturze organizacyjnej i powiązany ze strategią przedsiębiorstwa.

Przedstawione w pracy koncepcje akcentują jako siłę napędową rozwoju przywódców różne aspekty, takie jak: doświadczenie, nauka oparta na rozwiązywaniu problemów, zarządzanie talentami, integracja z bieżącą działalnością czy łączenie rozwoju z innymi procesami w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że rozwój zdolno-

ści przywódców może zostać oparty na działalności związanej z rozwiązywaniem praktycznych problemów oraz na zdobywaniu doświadczenia, jak również na budowaniu talentów w przedsiębiorstwie oraz powiązaniu tego rozwoju z innymi obszarami działalności przedsiębiorstwa. Na przebieg działalności rozwojowej mają wpływ również indywidualne predyspozycje osób objętych rozwojem, co oznacza, że wykorzystywane w ramach rozwoju metody i techniki powinny dostarczać różnych bodźców do rozwoju zarówno z zakresu nowych wyzwań, oceny, jak i wsparcia. Niezależnie od wiodącej idei danej koncepcji rozwoju przywództwa, przedstawione koncepcje charakteryzują się występowaniem wspólnych uwarunkowań decydujących o skuteczności podejmowanej działalności rozwojowej. Tabela 1 przedstawia, istotne z punktu widzenia autora niniejszej pracy, podobieństwa zaprezentowanych koncepcji rozwoju przywódców (akcentowane przez daną koncepcję wyróżniki zostały w tabeli odznaczone za pomocą „x").

Tabela 1. Podobieństwo pomiędzy koncepcjami rozwoju przywódców w przedsiębiorstwie

Wyróżnik	Koncepcja rozwoju przywódców							
	Rozwój przywództwa oparty na rozwiązywaniu problemów	Rozwój przywództwa oparty na doświadczeniu	Zintegrowany model rozwoju przywództwa	Rozwój przywództwa powiązany z planowaniem sukcesji	Rozwój przywództwa według koncepcji J. Adaira	Rozwój przywództwa powiązany z zarządzaniem talentami	Model rozwoju przywództwa według CCL	Model procesu rozwoju przywództwa T.D. Mac Ivera
Traktowanie rozwoju przywódców jako proces	x	x	x	x	x	x	x	x
Uwzględnienie rozwoju przywódców w strategii przedsiębiorstwa	x		x		x	x		
Kultura organizacyjna wspierająca rozwój przywódców	x		x	x		x	x	x
Wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa	x	x		x	x	x		x
Promowanie metod rozwoju pozwalających na praktyczne zastosowanie zdobytej wiedzy	x	x	x	x		x	x	x

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując przegląd przedstawionych w pracy koncepcji, do uwarunkowań, które powinny być uwzględniane przy podejmowaniu działalności w zakresie rozwoju przywódców, należy zaliczyć:

– powiązanie rozwoju przywódców ze strategią przedsiębiorstwa, z wyzwaniami stojącymi przed przedsiębiorstwem,

– określenie profilu przywódcy i osadzenie rozwoju przywódców w określonym kontekście przywództwa odnoszącym się do danego przedsiębiorstwa,

– określenie celu rozwoju przywódców,

– powiązanie rozwoju przywódców z innymi procesami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi,

– osadzenie rozwoju przywództwa w kulturze organizacyjnej,

– wsparcie działalności rozwojowej przez najwyższą kadrę kierowniczą,

– traktowanie rozwoju przywódców jako wewnętrznego procesu powiązanego z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa.

Należy również podkreślić, że rozwój przywódców wymaga dostępu do odpowiednich zasobów przedsiębiorstwa zarówno ludzkich, jak i finansowych, materialnych i informacyjnych, co wskazuje na konieczność rozpatrywania rozwoju przywództwa jako planowanej inwestycji o charakterze długoterminowym.

Literatura

Adair J., *Rozwijanie umiejętności przywódczych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

Allen A.J., Hartman N.S., *Leader Development: An Exploration of Sources of Learning*, „Organization Development Journal" 2008, vol. 26, nr 2.

Groves K.G., *Integrating leadership development and succession planning best practices*, „Journal of Management Development" 2007, vol. 26, nr 3.

Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Mac Iver T.D., *A grounded theory approach to build a practical model for developing leadership within American information technology companies*, Dissertation, Colorado Technical University 2000.

McCauley C.D., Velsor E.V., Ruderman M.N., *Introduction: Our View of Leadership Development*, w: *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, red. E.V. Velsor, C.D. McCauley, M.N. Ruderman, Jossey-Bass, San Francisco 2010.

McCauley C., Wakefield M., *Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*, „The Journal for Quality and Participation" 2006, vol. 29, nr 4.

Maxwell J.C., *Być liderem, czyli jak przewodzić innym*, MEDIUM, Warszawa 1994.

Thomas R.J., Cheese P., *Leadership: experience is the best teacher*, „Strategy & Leadership" 2005, vol. 33, nr 3.

Weiss D., Molinaro V., *Integrated leadership development*, „Industrial and Commercial Training" 2006, vol. 38, nr 1.

Yeo R.K., *Problem-based learning: a viable approach in leadership development?*, „The Journal of Management Development" 2007, vol. 26, nr 9.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Katarzyna Huk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Programy zarządzania talentami w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw

Streszczenie. Koncepcja zarządzania talentami staje się obecnie bardzo popularna. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw firmy coraz częściej tworzą programy zarządzania talentami, aby identyfikować, rozwijać i utrzymywać w organizacji osoby utalentowane. W artykule została opisana specyfika programów zarządzania talentami. Tekst został opracowany na podstawie studiów literatury przedmiotu, analiz i raportów dotyczących programów zarządzania talentami.

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, talent, osoba utalentowana, program zarządzania talentami, wzorzec programu zarządzania talentami, identyfikacja, rozwój i utrzymanie utalentowanych pracowników

Wstęp

Zmiany zachodzące w gospodarce wpływają na te, mające miejsce w przedsiębiorstwach. Dominacja usług nad produkcją oraz większa świadomość konsumenta sprawiły, że dziś coraz większą wagę przypisuje się kapitałowi intelektualnemu, którego jedną ze składowych jest kapitał ludzki. Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej coraz większą uwagę poświęca się szeroko rozumianym kwestiom personalnym. Dziś to pracownik stanowi główny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa. W firmach obok podstawowej działalności przedsiębiorstwa coraz większą uwagę zwraca się na funkcję personalną przedsiębiorstwa. Człowiek zostaje postawiony w centrum zainteresowania kadr zarządzających. Zaobserwowano, iż pracownik zaangażowany w wykonywaną przez siebie pracę, będący specjalistą w swojej dziedzinie i utożsamiający się ze swoim

przedsiębiorstwem, bez względu jakie stanowisko zajmuje, wpływa na efektywność organizacji. Dziś w gospodarce opartej na wiedzy, gdzie dominującą formą są usługi, to właśnie człowiek i jego wiedza wpływają na tworzenie innowacji, nową jakość pracy, wyrobów, produktów, usług oraz sposób i szybkość obsługi klienta, tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa itd. Dlatego tak dużą uwagę przywiązuje się do kwestii związanych z personelem, ich motywowaniem i szkoleniem. Coraz ważniejszym aspektem staje się zatrzymanie kluczowych, strategicznych zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie. Współczesny pracownik zna swoją wartość, chce być doceniany oraz chce pracować w miejscu o przyjaznej dla niego kulturze organizacyjnej, z którą będzie się utożsamiał pod względem norm i wartości.

Obecnie dużą wagę przypisuje się sposobom motywowania, zaangażowania w wykonywaną pracę, szkoleniom, ocenie pracownika i usprawnianiu jego pracy. W wyniku zmian, jakie zachodzą w polityce personalnej przedsiębiorstw, wyłonił się nowy nurt zarządzania kadrami – zarządzania talentami. Koncepcja ta jest poświęcona zarządzaniu pracownikami uznanymi za osoby utalentowane, stanowiące dla przedsiębiorstwa strategiczny zasób, a których utrata byłaby kosztochłonna i oznaczałaby duże nakłady finansowe i poświęcony czas na wyszkolenie kolejnej osoby na dane stanowisko. W wyniku tych zmian wykształciła się koncepcja zarządzania talentami, a jej bezpośrednie wdrożenie w struktury organizacji często wiąże się z zaimplementowaniem programów zarządzania talentami. Problematyka zarządzania talentami jest poruszana od kilku lat w polskiej literaturze naukowej. Tematyka ta nadal jest aktualna i szeroko poruszana w trakcie dyskusji naukowych, a także na forum praktyki gospodarczej. Wciąż wzrasta liczba zaimplementowanych programów zarządzania talentami, a także świadomość pracodawców z korzyści wynikających z wdrożenia tego typu programów.

Celem artykułu jest przedstawienie funkcjonowania programów zarządzania talentami na przykładzie poszczególnych, wytypowanych etapów oraz stworzenie przykładowego wzorca jako sposobu realizacji koncepcji zarządzania talentami w przedsiębiorstwach. W wyniku zmian, jakie zachodzą w funkcji personalnej, wyłonił się nowy nurt zarządzania talentami. W opracowaniu scharakteryzowany został program zarządzania nimi oraz jego poszczególne etapy. Oparto się także na przykładach z praktyki, zaczerpniętych z raportu badawczego. Artykuł ma charakter literaturowy i powstał na podstawie studiów literatury przedmiotu, analiz oraz raportów poświęconych zarządzaniu talentami. Przedstawia wnioski z przeprowadzonej analizy literatury i raportów.

1. Istota koncepcji zarządzania talentami

Termin „zarządzanie talentami" pojawił się w latach 90. wraz z popularyzacją w Stanach Zjednoczonych pojęcia „wojna o talenty". Obecnie jest bardzo szeroko omawiany w publikacjach naukowych oraz popularnonaukowych, mimo iż nie

ma jednoznacznej definicji pojęcia talentu. W literaturze przedmiotu znajdujemy definicje, według których zarządzanie talentami to:

– zarządzanie pracownikami w taki sposób, by mieli poczucie ciągłego rozwoju zawodowego, samorealizacji oraz jak najlepiej wykorzystywali w pracy swoje naturalne uzdolnienia i preferencje[1],

– rekrutacja, szkolenie i rozwój oraz utrzymanie pracowników, którzy nieprzerwanie i konsekwentnie osiągają doskonałe wyniki[2],

– zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągania celów organizacji[3],

– wykorzystanie będących w dyspozycji organizacji indywidualnych zdolności, pasji i motywacji z zamiarem efektywnego ich spożytkowania w realizacji celów tej organizacji[4],

– poszukiwanie najlepszych sposobów ujawniania i wykorzystania potencjału ludzkich zdolności oraz wyzwalanie i symulowanie twórczości generującej wartości dodane ukryte w pracownikach[5].

Przez pojęcie „talent" rozumie się cechę oznaczającą „wybitne uzdolnienia do czegoś"[6]. Jako „talent" jest definiowana również osoba mająca tę cechę, czyli „człowiek obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi"[7]. Tak więc słowo „talent" używane potocznie będzie oznaczać osobę utalentowaną, która ma tę cechę. W literaturze przedmiotu z uwagi na tłumaczenie z języka angielskiego *Talent Management* oraz pozycji, która zapoczątkowała koncepcję zarządzania talentami – *The War for Talent* (E. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelord), utarło się pojęcie „zarządzania talentami". Używając terminu „talent" w języku polskim, mamy zazwyczaj na myśli cechę, a nie osobę. Korzystanie z tego słowa w kontekście do osoby uprzedmiotawia człowieka. W odniesieniu do wizji dzisiejszej funkcji personalnej człowiek stanowi kapitał, a nie aktywa firmy, stąd definiując „talent" właściwsze będzie używanie pojęcia „utalentowana osoba".

Liczba pozycji literaturowych oraz materiałów na temat koncepcji zarządzania talentami rośnie. Wzrasta również liczba wdrożonych w przedsiębiorstwach

---

[1] N. Sosińska, *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków 2007, s. 15.

[2] *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, red. T. Davis, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 15.

[3] T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005, s. 20.

[4] A. Miś, *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2009, nr 810, s. 40.

[5] H. Bieniok, *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 20.

[6] *Słownik języka polskiego PWN*, http://sjp.pwn.pl/szukaj/talent [3.08.2012].

[7] Ibidem.

programów zarządzania talentami. Nie ma jednak spójnej definicji utalentowanej osoby. W literaturze przedmiotu osoba utalentowana jest definiowana jako:

– wnosząca do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często nieuwidacznianym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadamianym[8],

– ta, od której menedżerowie oczekują świetnych wyników zarówno teraz, jak i w przyszłości. Osiąga te wyniki dzięki natychmiastowemu wykorzystaniu kreatywności. Jednocześnie wymaga możliwości rozwoju osobistego przy wsparciu ze strony organizacji lub bez niego[9],

– kreatywna, przedsiębiorcza o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiąca dźwignię wzrostu wartości firmy[10],

– taka, która jest formalnym lub nieformalnym liderem, stale osiąga dobre wyniki, ma praktyczne wartościowe poglądy, wymaga mało albo wcale nie potrzebuje nadzoru przy wykonywaniu powierzonych zadań, ułatwia pracę innym, dysponuje unikalną wiedzą lub umiejętnościami, której zastąpienie pochłonęłoby za dużo czasu i pieniędzy, mogłaby wyrządzić dużą szkodę firmie, gdyby przeszła do konkurencji[11],

– pracownik, który w sposób wyjątkowy wpływa na wzrost wartości firmy i charakteryzuje się ponadprzeciętnym potencjałem rozwojowym, przez co nadaje się do pracy przede wszystkim w jednostkach badawczo-rozwojowych i strategicznych, a także do sprawowania najwyższych funkcji kierowniczych. Talent to taka osoba, która może w istotny sposób wpłynąć na obecną i przyszłą pozycję konkurencyjną firmy na rynku[12].

Sam talent w literaturze jest interpretowany jako cecha, a także jako osoba, która tę cechę ma. Talent jest to: „osoba o wybitnym potencjale"[13], „zdolna osoba"[14], są to „spotęgowane uzdolnienia"[15], osoba o wysokich kwalifikacjach.

Należy zwrócić uwagę również na fakt, iż „talent rozpatruje się z perspektywy dwóch założeń: albo talent posiadają nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo też uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty i rolą menedżerów jest odkrycie często uśpionych czy niewidocz-

[8] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008, s. 47.

[9] A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 84.

[10] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 11.

[11] *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Ingram, PWE, Warszawa 2011, za: R. Luecke, *Jak zatrudniać i zatrzymać najlepszych*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2003, s. 15.

[12] H. Bieniok, op. cit., s. 21.

[13] T. Listwan, op. cit., s. 28.

[14] A. Robertson, G. Abbey, op. cit., s. 12.

[15] S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, s. 28.

nych atutów każdego z pracowników"[16]. W praktyce gospodarczej popularniejsze jest pierwsze podejście, iż nieliczni mają talent i trzeba ich w specjalny sposób docenić. Dla tych grup pracowników tworzy się specjalne programy zarządzania talentami, które wspomagają ich rozwój, kształtowanie ścieżki kariery oraz mają za cel sprostanie wymaganiom tych pracowników. Natomiast podejście, że firma pozyskuje tylko najlepszych z najlepszych i to oni są dla niej talentami, funkcjonuje w wielu przedsiębiorstwach, gdzie podstawą funkcjonowania jest wiedza, m.in. firmy doradcze, konsultingowe. Niemniej jednak podejście to skutkuje zacieraniem się granic pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem talentami.

2. Charakterystyka i istota programów zarządzania talentami

Kwestie personalne stają się tematem wielu dyskusji nad zarządzaniem przedsiębiorstwem. Kadry menedżerskie coraz więcej uwagi poświęcają motywowaniu i rozwojowi pracowników, budowaniu zespołów i atmosfery współpracy, dzielenia się wiedzą i zaangażowania w wykonywaną pracę. Koncepcja zarządzania talentami koncentruje się wokoło osób o wysokim potencjale, o określonych kompetencjach i umiejętnościach, które uznaje się za utalentowane i które w wysokim stopniu wpływają na wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Zasadniczym celem tej koncepcji jest identyfikacja lub rekrutacja utalentowanych osób, ich rozwój i utrzymanie w strukturach przedsiębiorstwa. Zadania te są realizowane poprzez implementację do organizacji programów zarządzania talentami. Przez program rozumie się zestaw narzędzi i procedur nakierowanych na wybraną grupę pracowników, które wpływają na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Program zarządzania talentami to zestaw narzędzi i procedur nakierowany na wybraną grupę utalentowanych osób, który wpływa na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa. Głównym celem programu jest identyfikacja, rozwój i utrzymanie pracowników uznanych za talenty. W literaturze przedmiotu spotykamy się również z wyróżnieniem motywowania, uczciwym traktowaniem, przyciąganiem do organizacji poprzez tworzenie wizerunku dobrego pracodawcy, transfer lub przeniesienie do innego oddziału, co zazwyczaj stanowi awans dla pracownika. Wszystkie te aspekty zdają się jednak wyróżniać i stanowić części składowe lub efekty identyfikowania, rozwoju i utrzymania utalentowanego pracownika w organizacji.

Warto wyróżnić kilka klasyfikacji programów zarządzania talentami, które można podzielić, między innymi biorąc pod uwagę adresatów tych programów, na

[16] M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 3-4 (68-69), s. 49.

dwie grupy – pracowników zatrudnionych w danej organizacji lub pozyskanych z rynku pracy, stanowiących specjalistów w danej dziedzinie (organizacja może kierować program do absolwentów szkół wyższych, osób o niewykształconym jeszcze systemie wartości i sposobie pracy, co pozwala kształtować młodych ludzi jako swoich pracowników według panującej w firmie kultury organizacyjnej). Z uwagi na sposób rekrutacji, wewnętrzny lub zewnętrzny, a co się z tym wiąże, na cel i przesłanki danego przedsiębiorstwa do tworzenia programu zarządzania talentami, główny nacisk położony zostanie na inne narzędzia i elementy tych procesów. Ze względu na ograniczone możliwości w opracowaniu niniejszego artykułu główna myśl skoncentrowana została wokół programów adresowanych do pracowników danych przedsiębiorstw.

Klasyfikacji programów zarządzania talentami jest wiele, a same programy będą się różnić między sobą. Wpływ na to mają w szczególności przesłanki, cele tworzenia programów zarządzania talentami, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, a także specyfika funkcjonowania przedsiębiorstwa i rodzaj działalności. Można jednak stworzyć pewnego rodzaju szkielet, wzorzec, który przedstawia główne etapy i elementy zarządzania talentami.

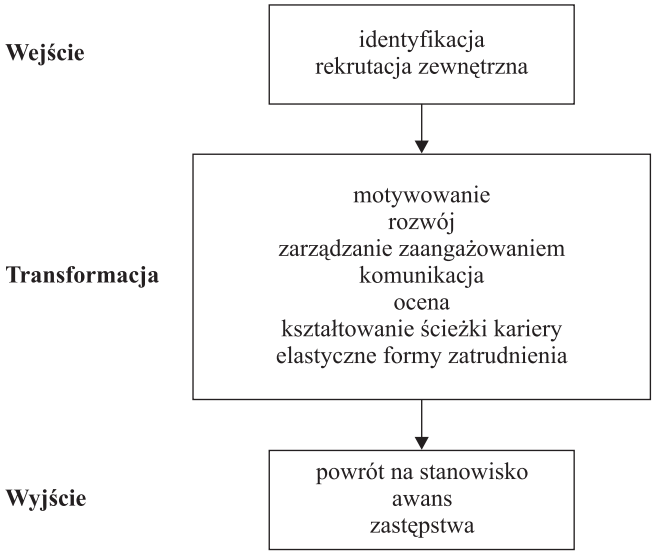
3. Wzorzec programu zarządzania talentami stworzony na podstawie przykładów zaczerpniętych z praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw

W ostatnim czasie nastąpił duży wzrost zaimplementowanych programów zarządzania talentami mającymi określoną formułę i skupiającymi się, jak już wcześniej wspomniano, na trzech podstawowych celach: identyfikacji (lub rekrutacji zewnętrznej), rozwoju i utrzymaniu osób uznanych za talenty. Tadeusz Listwan wyróżnia w programach zarządzania talentami trzy zasadnicze etapy: wejścia, transformacji i wyjścia[17], które w kontekście celów programów zarządzania talentami oraz poszczególnych elementów przedstawiono na rysunku 1.

Wejście

Pierwszym etapem funkcjonowania programu zarządzania talentami jest zakwalifikowanie pracownika do tego programu. Faza ta odbywa się poprzez identyfikację lub rekrutację zewnętrzną pracownika. **Rekrutacja zewnętrzna** polega na pozyskaniu pracownika spoza firmy, tzn. niezatrudnionego w jej strukturach. Proces ten jest najczęściej skierowany do poszukiwania osoby o określonych kompetencjach i wiedzy na rynku pracy, w wyniku stwierdzenia niedostatku opisywa-

[17] T. Listwan, op. cit., s. 21.



Rys. 1. Wzorzec programu zarządzania talentami

Źródło: opracowanie własne.

nych kompetencji lub wiedzy w przedsiębiorstwie. Bardzo często odbywa się na podstawie zlokalizowania utalentowanego pracownika w innej firmie, najczęściej konkurencyjnej i „złowieniu" go poprzez zaoferowanie lepszych warunków zatrudnienia. Natomiast **identyfikacja** utalentowanych pracowników przybiera formę rekrutacji wewnętrznej i w praktyce jest o wiele częściej stosowana. Polega ona na znalezieniu wśród zatrudnionej załogi pracowników o określonych kompetencjach, cechach określonych wcześniej przez kadrę zarządzającą. Pracownicy ci w najwyższym stopniu powinni odpowiadać stworzonej przez menedżerów danego przedsiębiorstwa sylwetce osoby utalentowanej. Identyfikowanie może przebiegać na wniosek bezpośrednich przełożonych, którzy proponują kandydatów na talenty bądź też poprzez samozgłaszanie się kandydatów do programu. Najczęściej stosowane narzędzia to: rozmowa kwalifikacyjna, testy psychologiczne, assessment center.

Zazwyczaj w programie bierze udział 20-30 talentów, w ujęciu procentowym liczba osób zostaje ograniczona do 2-3% załogi. Ta liczba nie jest ściśle określona w literaturze i zależy od potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, ale warto podkreślić, iż do programów zostaje zaproszona mała liczba osób, co pomaga uzyskać efekt elitarnych programów lojalnościowych skierowanych do najlepszych pracowników.

Transformacja

Kolejnym etapem w programach zarządzania talentami jest transformacja, polegająca na rozwoju i kształtowaniu z utalentowanej osoby – specjalisty w swojej dziedzinie. Element ten jest najtrudniejszy i wymaga najwięcej uwagi. Składa się on z kolejnych faz, niezbędnych w realizacji programów, które zostały zaprezentowane poniżej.

Pierwszą fazą jest **motywowanie**, polegające na stosowaniu odpowiednich bodźców motywacyjnych, dopasowanych od określonych potrzeb pracownika. Należy podkreślić, iż samo wynagrodzenie nie jest podstawowym motywatorem, ponieważ pracownik utalentowany zazwyczaj pracuje za satysfakcjonujące go wynagrodzenia, a jedynie inne motywatory, poza podstawową pensją, wpływają na jego postawy. Podstawowym bodźcem motywacyjnym będzie samo uczestnictwo w programie i możliwość dalszego rozwoju. Firmy stosują także formy materialne w formie pracy na nowym, wysokiej klasy sprzęcie komputerowym, telefony służbowe, samochody itp. Ponadto możliwość samorealizacji, bycia liderem i możliwość wpływania na losy firmy i partycypacji w jej rozwoju dodatkowo motywują osoby uznane za talenty. Jest to powiązane z **zarządzaniem przez zaangażowanie**. Poprzez budowanie zaangażowania w pracowniku uzyskujemy wartości dodane w postaci lepiej wykonanej pracy, a także wykonywania większego jej zakresu przy niezmienionych innych warunkach pracy.

Kolejnym elementem jest szeroko rozumiany **rozwój** pracowników utalentowanych. Szkolenia stanowią podstawową metodą rozwoju pracowników. W tym procesie najczęściej wykorzystywanymi narzędziami są: development center, e-learning, szkolenia specjalistyczne, najczęściej zagraniczne, ćwiczenia i szkolenia symulacyjne, uczestnictwo w elitarnych konferencjach i warsztatach. W programach tych bardzo popularny jest mentoring. Mentor wprowadza swojego ucznia w procesy zarządcze i pomaga mu w dalszym rozwoju, dzieląc się wiedzą i doświadczeniem. W programach zarządzania talentami korzysta się przede wszystkim z samorozwoju pracowników pokazującego ich zaangażowanie, chęć rozwoju, kreatywność. W rozwoju utalentowanych osób stosowane są także różne formy kształcenia i doskonalenia umiejętności, kwalifikacji, kompetencji itd. Pomagają one uzyskać potrzebne formalne uprawnienia do wykonywania danej pracy, a także umożliwiają dalszy rozwój i awans.

W transformacji utalentowanych pracowników największy nacisk kładzie się na rozwój takich umiejętności, jak: zdolności kierowania, zarządzania zespołem, motywowania, elastyczności, podejmowania właściwych decyzji w sytuacjach działania w stresie i przede wszystkim komunikacji. **Komunikowanie się** jest jednym z elementów transformacji w programach zarządzania talentami, który wpływa na jakość pracy utalentowanych pracowników. Komunikacja pomaga w kierowaniu zespołem, ale także tworzy możliwości dzielenia się wiedzą po-

między pracownikami. Element ten wspomaga obieg wiedzy, wymianę doświadczeń pomiędzy osobami w programie i służy pozyskaniu nowych umiejętności.

W programach zarządzania talentami ważna jest także **ocena** pracowników. Najczęściej stosowane narzędzie to: ocena 360 stopni, testy merytoryczne i testy psychologiczne. Istotny jest także monitoring postępów w zakresie szkolenia i doskonalenia. Istotne jest także wyznaczanie celów przez osobę utalentowaną w zakresie rozwoju i systematyczne sprawdzanie przez nią postępów, jakie osiągnęła. W programach zarządzania talentami ważne jest także **kształtowanie ścieżek kariery** i tworzenia jasnych i zrozumiałych zasad awansu. Pracownik znający potencjalną ścieżkę swojego awansu będzie bardziej zmotywowany niż osoba, która nie zna możliwości dalszego rozwoju i potencjalnych zmian w hierarchii organizacji.

Wiele przedsiębiorstw stosuje **elastyczne formy zatrudnienia** jako sposób motywowania, a także wpływania na pracę osoby utalentowanej. Coraz częściej takie osoby mają możliwość pracy w domu lub w wyznaczonych przez siebie godzinach. Jest to forma dość trudna z uwagi na kontrolowanie pracownika i rozliczanie go z wykonywanej pracy, jednak przynosi duże korzyści.

Wyjście

Ostatnim etapem realizacji programu zarządzania talentami jest wyjście, czyli zakończenie. Programy te tworzone są na określony czas i zazwyczaj trwają od 2 do 3 lat. Po zakończeniu tego okresu następuje kontynuacja programu lub też nie wznawia się go. Ważną kwestią jest jednak to, co dzieje się wówczas z tymi osobami. Niestety w praktyce najczęściej pracownicy **wracają na swoje stanowiska pracy**, a zdobyta przez nich wiedza, nowe umiejętności, kwalifikacje i kompetencje stają się niewykorzystane. Głównym założeniem programu jest **utrzymanie** pracownika w strukturach przedsiębiorstwa i to zostaje zrealizowane. Dlatego też kontynuacja programu i uczestnictwo tej samej osoby pomagają zatrzymać ją w organizacji. Należy jednak pamiętać, iż jest to coś w formie gaszenia pożaru, by zatrzymać utalentowaną osobę w organizacji i aby nadal miała cechy „talentu", należy sukcesywnie ją rozwijać i realizować jej wzrastające potrzeby.

Założeniem programów zarządzania talentami jest budowanie ścieżek kariery i **awansowanie** pracowników po zakończeniu programu. W praktyce nie jest to jednak do końca możliwe, ponieważ zazwyczaj po zakończeniu programu nie ma stanowiska, na które można awansować danego pracownika lub ktoś inny, z innych względów, objął to stanowisko. Tak więc etap wyjścia i zakończenia programu w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw stanowi słabość programów zarządzania talentami. Należy więc zwrócić tutaj szczególną uwagę zwłaszcza na aspekt tworzenia możliwości dalszego rozwoju pracownika, a nie hamowania go.

Tabela 1. Przykłady programów zarządzania talentami

Specyfika programu	Wejście	Transformacja	Wyjście	Uzyskane korzyści
PKN Orlen S.A.				
5-10% zgłoszonych osób, w pierwszej edycji były to 64 osoby. Celem jest rozwój zatrudnionych pracowników i ich sukcesja w przyszłości.	I analiza wniosków pod względem kryteriów: – znajomość języków obcych – mobilność – wiek do 32 lat II sesja assessmentowa III opinia pionu biznesowego i działu HR	– rozwój pracowników, ponieważ celem programu było przygotowanie elastycznej kadry zarządzającej – uruchomienie Akademii Biznesu PKN, składającej się z 10 sesji odbywających się na przełomie roku	– dla absolwentów układany jest indywidualny plan rozwoju – założono, że wybrana i wyedukowana grupa obejmie w przyszłości stanowiska kierownicze	Wymiana i przepływ informacji pomiędzy różnymi strukturami koncernu.
ING Polska				
Celem jest przyciągnięcie najzdolniejszych absolwentów uczelni.	Analiza wyników: – oceny rocznej – oceny potencjału wzrostowego – stylu działania (zgodność z Profilem Lidera ING) – informacji zwrotnej oceny „360 stopni”	Indywidualne plany rozwoju obejmujące: – coaching – mentoring – networking & exposure – czytanie literatury fachowej – udział w projektach oraz szkoleniach	Planowanie sukcesji na kluczowych stanowiskach we wszystkich spółkach grupy ING w Polsce. Wewnętrzna rekrutacja na kluczowe stanowiska oraz kontrakty i projekty międzynarodowe.	– dopływ wysokiej jakości młodych kadr – przekrojowa wiedza na temat umiejętności i potencjału kadry menedżerskiej, w tym wiedza na temat obszarów niedoboru – udział talentów w międzynarodowych przedsięwzięciach, międzynarodowa prezentacja talentów – bardziej skoordynowany przepływ talentów pomiędzy stanowiskami w Polsce i na świecie – systematyczny kontakt Zarządów spółek Grupy ING w Polsce z utalentowanymi osobami z niższych szczebli struktury

Źródło: opracowanie na podstawie Raportu Badawczego The Conference Board „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”.

Celem wdrażania programów zarządzania talentami jest m.in. tworzenie kadry rezerwowej w danym przedsiębiorstwie. W związku z tym tworzy się grupy osób będących potencjalnymi następcami na stanowiska, na których ma powstać wakat lub też osoby, które będą **zastępować dane osoby na ich stanowiskach pracy**, np. podczas dłuższych urlopów, lub pełnić określone funkcje kierownicze w momencie takiego zapotrzebowania, np. kiedy zwiększa się liczba zespołów w wyniku chwilowej zmiany produkcji. Wówczas takie przygotowanie kadry pracowniczej pozwala na systematyczne wykonywanie planu produkcji, bez przestojów i nie zmniejsza jakości pracy.

Realizacja programów zarządzania talentami jest bardzo kosztochłonna i wymaga umiejętnego zarządzania, zwłaszcza w zakresie przekazywania, dzielenia się wiedzą, motywowania pracowników, rozpoznawania ich potrzeb i skutecznego kształtowania ich planów rozwojowych. W praktyce za realizację planów odpowiada, jako zarządzająca, osoba z działu HR, a dodatkowo bezpośredni przełożony, który najlepiej powinien znać potrzeby rozwojowe swojego podwładnego.

W tabeli 1 zaprezentowano założenia dwóch przykładowych programów realizowanych przez PKN Orlen i ING Polska[18]. Charakterystyki tych programów dokonano na podstawie: specyficznych cech programu, elementów wejścia, transformacji i wyjścia z programów oraz odniesionych już korzyści z zastosowanego programu.

W stosowanych przez przedsiębiorstwa programach zarządzania talentami można wyróżnić trzy etapy polegające na wejściu, transformacji i wyjściu z programu osoby utalentowanej, uznanej za talent. Ważnym aspektem z punktu widzenia zarządzania programem są wnioski ze zrealizowanego programu i modyfikacja kolejnej jego edycji. Zestawienie korzyści, barier, utraconych możliwości oraz negatywnych wpływów programów i niepowodzeń pomaga w przyszłości uniknąć i niwelować te błędy przy kolejnej realizacji programu zarządzania talentami.

Zakończenie

W dobie postępującego rozwoju i ciągłych zmian oraz kreowania innowacji coraz częściej docenianą wartością jest wiedza oraz człowiek i jego zaangażowanie. Firmy znajdujące się na najwyższym poziomie zaawansowania technicznego, informacyjnego, rozwoju zabiegają o pracownika, który będzie stanowił dla nich klucz do sukcesu. Zmiany zachodzące w polityce personalnej w firmach funkcjo-

[18] Raport powstał w okresie od lipca do września 2006 r. W ramach badania przeprowadzono 300 ankiet adresowanych do dyrektorów działów personalnych oraz zrealizowano 10 wywiadów bezpośrednich i 16 wywiadów za pomocą łączy telekomunikacyjnych. Raport wykonało stowarzyszenie The Conference Board we współpracy z firmą szkoleniowo-doradczą House of Skills.

nujących w polskich realiach pokazują, iż coraz bardziej docenia się pracownika, jego kwalifikacje, umiejętności i wiedzę. Dowodem na tę sytuację jest wzrost zainteresowania koncepcją zarządzania talentami oraz wzrost liczby zaimplementowanych w przedsiębiorstwach tego typu programów.

Programy zarządzania talentami oscylują wokół identyfikowania, rozwoju i utrzymania strategicznych pracowników dla przedsiębiorstwa, stanowiących dla nich cenny kapitał oraz mogących wpływać na wartość dodaną firmy. Stanowią one elitarne programy rozwoju dla najbardziej zdolnych pracowników, zaangażowanych w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Posiadanie talentów w przedsiębiorstwie i ich wyróżnienie może znacząco wpłynąć na jakość pracy, a także na atmosferę w niej panującą. Przykładowo, wdrożenie programu zarządzania talentami wpływa na wzrost rywalizacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, którzy chcą być objęci programem. Rywalizacja ta może mobilizować do lepszej pracy, ale także demobilizować pracowników do współpracy. Sytuacja taka może zaistnieć zwłaszcza pomiędzy pracownikiem, który został wytypowany do programu zarządzania talentami, a pracownikiem, który ubiegał się o uczestnictwo w nim, ale nie został przyjęty. Taki przypadek jest potwierdzeniem ważności prawidłowego dysponowania programem zarządzania talentami, będzie ona wykraczać poza struktury programu i dotyczyć m.in. atmosfery i sposobu postrzegania „talentów" przez innych pracowników.

W artykule została zaprezentowana koncepcja zarządzania talentami i jej zastosowanie w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw w postaci programów zarządzania talentami. W opracowaniu przedstawiono wzorzec programów zarządzania talentami, prezentujący kluczowe procesy zarządzania utalentowanymi osobami w ramach tych programów. Wskazano również na przykładowe narzędzia wspomagające identyfikowanie, rozwój pracowników i ich transformację w ramach projektów.

Literatura

Bieniok H., *Rola zarządzania talentami w procesie budowy potencjału innowacyjnego organizacji*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, red. H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.

Chełpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji, red. T. Davis, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, Wyd. IPiSS, Warszawa 2005.

Luecke L., *Jak zatrudniać i zatrzymać najlepszych*, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa 2003.

Miś A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie" 2009, nr 810.

Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 2009, nr 3-4 (68-69).

Raport Badawczy The Conference Bard „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań".

Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystuj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

Słownik języka polskiego PWN, http://sjp.pwn.pl/szukaj/talent [3.08.2012].

Sosińska N., *Magia rozwoju talentów. Jak zdobywać i zatrzymać właściwych ludzi w firmie*, IFC PRESS, Kraków 2007.

Zarządzanie talentami, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

Zarządzanie talentami w organizacji, red. A. Pocztowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Dagmara Lewicka
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Determinanty personalne innowacyjności przedsiębiorstw w ujęciu empirycznym*

Streszczenie. W artykule przedstawiono personalne determinanty innowacyjności, wyodrębnione na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej, takie jak: komunikowanie wartości innowacji, zespołowość i dostęp do wiedzy, oczekiwane w przedsiębiorstwie postawy i zachowania, organizację pracy, motywowanie do innowacyjności, selekcję pracowników i szkolenia. Badania przeprowadzone w 8 przedsiębiorstwach innowacyjnych wskazały związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a oceną przez respondentów czynnika odpowiadającego za komunikowanie założeń innowacji oraz czynnika wynagradzanie do innowacyjności. Analizy wykazały także związek o charakterze wprost proporcjonalnym wskazujący, że większa liczba nowych technologii i innowacji produktowych jest związana z wyższą oceną zespołowości i dostępu do wiedzy.

Słowa kluczowe: innowacje, postawa proinnowacyjna, wspieranie innowacji na podstawie praktyk personalnych, przedsiębiorstwo innowacyjne

Wprowadzenie

Innowacje odgrywają bardzo ważną rolę w dzisiejszym świecie, nie tylko w świecie biznesu. Przyczyniają się do realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa – maksymalizacji zysku oraz minimalizacji kosztów działalności, ale także rozwoju społeczeństw i jakości ich życia. J.J. Jamrog wskazuje kilka powodów, dla których kierownictwo przedsiębiorstw podejmuje starania ku innowa-

* Praca finansowana z grantu „HRM jako narzędzie wspierania innowacyjności przedsiębiorstw" 18/18.200.238.

cji[1]. Powołuje się w tym na badanie AMA/HRI Innovation Survey z 2006 r. Za najważniejszy powód do bycia innowacyjnym przedsiębiorstwem ankietowani uznali spełnienie wymagań klientów, ponadto wskazano na „lepsze użycie nowych technologii". Pozostałe powody to: zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie wydajności operacyjnej, rozwój produktów i usług oraz zwiększenie przychodów i marż zysku.

Innowacje można analizować z punktu widzenia różnych dyscyplin naukowych, bowiem one mają charakter multi- i interdyscyplinarny, stanowiąc przedmiot zainteresowań badawczych zarządzania, ekonomii, socjologii, psychologii, inżynierii oraz innych dyscyplin naukowych.

Jak zauważa wielu psychologów, stosunkowo łatwo określić, gdy działanie jest twórcze, natomiast znacznie trudniej wskazać jego przyczyny. Psychologiczne profile innowatorów ujawniają cechy buntownicze, uparte – ponad akceptowaną „miarę" – dążenie do celu, odwagę osobistą i cywilną, jak również niestandardowość myślenia. Socjologowie zajmujący się innowacjami podkreślają także, iż sukcesy innowatorów, w znacznie mniejszym stopniu niż się to potocznie wydaje, przypisać można jedynie cechom osobistym. Umiejętna perswazja, uruchamianie wiedzy i motywacji otoczenia, „podłączenie" do – wielu – bogatych w kontakty sieci społecznych, przywództwo, stanowią, ich zdaniem, fundamentalny aspekt innowacji.

W związku z tym coraz więcej badaczy zajmuje się personalnymi determinantami innowacji, które związane są z zaspokajaniem potrzeb człowieka i stwarzaniem mu warunków sprzyjających podejmowaniu tego typu działań. Istotną rolę w tym procesie odgrywają procedury personalne, wyznawane w przedsiębiorstwie wartości, dostęp do wiedzy, atmosfera zaufania, poczucie włączenia i partycypacji[2].

Celem niniejszego opracowania jest więc analiza personalnych determinant innowacji, a także próba wskazania na ich wpływ na osiągnięcia innowacyjne podmiotów mierzone między innymi liczbą wprowadzonych innowacji.

---

[1] J.J. Jamrog, *The Quest for Innovation: A Global Study of Innovation Management 2006-2016*, American Management Association/Human Resources Institute, University of Tampa, 2006.

[2] A. Nijhof, K. Krabbendam, J.C. Looise, *Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees*, „Technovation" 2002, nr 22, s. 675-683; C.M. Lau, H.Y. Ngo, *The HR system, organizational culture, and product innovation*, „International Business Review" 2004, nr 13, s. 685-703; F. Jørgensen, B. Timenes Laugen, H. Boer, *Human Resource Management for Continuous Improvement*, „Creativity and Innovation Management" 2007, vol. 16, nr 4; M. Mazzanti, P. Pini, E. Tortia, *Organizational innovations, human resources and firm performance The Emilia-Romagna food sector*, „The Journal of Socio-Economics" 2006, nr 35, s. 123-141; *Rola ZZl w kreowaniu innowacyjności organizacji*, red. S. Borkowska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010; K. Krot, D. Lewicka, *Innovation and organisational trust: study of firms in Poland*, „Journal of Innovation and Learning" 2011, vol. 10, nr 1, s. 43-59.

1. Cel, zakres i metodyka badań

W celu określenia czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw w latach 2010-2011 przeprowadzono badania empiryczne. Objęto nimi 8 przedsiębiorstw innowacyjnych[3]. Wyniki badań zostały poddane analizie czynnikowej w celu określenia najistotniejszych wymiarów wspierania innowacyjności w obszarze funkcji personalnej i aspektów zarządczych związanych z funkcją personalną. Opracowanie koncentruje się na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jakie czynniki wspierają innowacyjność w badanych podmiotach?
2. Jak oceniane są poszczególne czynniki w badanych podmiotach? Czy istnieją różnice w zakresie oceny poszczególnych czynników w różnych przedsiębiorstwach?
3. Czy i jakie związki istnieją pomiędzy aktywnością innowacyjną badanych przedsiębiorstw a oceną poszczególnych wyodrębnionych w badaniu czynników?

Próba badawcza liczyła 451 osób. Badanie zostało przeprowadzone w następujących przedsiębiorstwach innowacyjnych: General Electric Power Controls Sp. z o.o. w Kłodzku (www.ge.com), Pilkington Polska Sp. z o.o. w Sandomierzu (www.pilkington.com), Grupa ZPAS (www.zpasgroup.ue), Legrand w Ząbkowicach (www.legrand.pl), Kopalnia Soli Bochnia (www.kopalniasoli.pl), IBM laboratorium w Krakowie (www-05.ibm.com), Fiat Auto Poland w Tychach (www.fiat.pl) oraz firma Mot X[4]. Siedem z nich to podmioty klasyfikowane jako duże firmy, a jedna – Kopalnia Soli Bochnia – to przedsiębiorstwo średnie.

Kobiety stanowiły 36% badanych, a mężczyźni 64%. Wykształcenie wyższe ma 64% badanych, średnie – 31% , a zawodowe – 5%. Większość badanej grupy legitymuje się stażem pracy 3-8 lat – 38%, poniżej 3 lat – 36%, a powyżej 9 lat – 26%. Większość badanych – 48% to osoby zatrudnione na stanowiskach specjalistów, 18 % to kadra kierownicza, a 14% to pracownicy bezpośrednio produkcyjni. Wyniki badań zostały poddane analizie za pomocą metod statystycznych: analizy

[3] W badaniach przyjęto następującą definicję przedsiębiorstwa innowacyjnego: przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację technologiczną: nowy lub ulepszony produkt bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa. Powyższa definicja została uzupełniona o analizę wskaźników i miar zawartych na liście kontrolnej, która dotyczy między innymi takich wskaźników, jak: liczba patentów, liczba wdrożonych innowacji różnego typu, udział nakładów na badania przyznanych w danym roku do wartości sprzedaży, liczba sugestii zgłoszonych przez pracowników itp.

[4] Firma nie zezwoliła na używanie jej nazwy w opracowaniu. Podmiot o kapitale amerykańskim, wiodący globalny dostawca siedzeń i systemów elektrycznych dla branży motoryzacyjnej.

czynnikowej, współczynnika korelacji i testu Kruskalla-Wallisa oraz korelacji Rang Spearmana.

2. Uzyskane rezultaty

W pierwszej kolejności dokonano analizy czynnikowej mającej na celu określenie wymiarów dotyczących wspierania innowacyjności w badanych przedsiębiorstwach[5]. Poniżej przedstawiono wyniki analizy czynnikowej.

Tabela 1. Wyniki analizy czynnikowej

Zmienna	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6
1	**0,708866**	0,074715	0,076066	0,183221	0,244071	0,077959
4	**0,658237**	0,245944	0,067710	0,009557	0,070889	0,238580
5	**0,688531**	0,050493	0,236463	0,132955	0,070442	0,008481
7	0,146110	**0,670904**	0,191283	0,117294	0,229417	0,203086
8	–0,066696	**0,737123**	0,041732	0,085639	0,209225	0,107370
22	0,172863	**0,626040**	0,112328	0,337493	0,021796	0,295917
11	0,026059	0,338738	**0,661288**	0,059425	0,217454	0,118051
12	0,022571	0,066635	**0,773477**	–0,027944	–0,002535	0,166796
13	0,195218	–0,084253	**0,707335**	–0,107626	–0,011042	0,031789
19	–0,049624	0,143905	–0,010644	**0,715887**	0,282425	0,101044
20	0,136703	0,138517	0,054302	**0,767224**	0,054502	0,186353
21	0,180631	0,213601	–0,115774	**0,650775**	–0,028253	0,249053
25	0,205209	0,237624	0,093239	0,077120	**0,710496**	0,264131
26	0,233431	0,117095	0,103260	0,120667	**0,752895**	0,271519
27	0,056318	–0,120982	0,070420	0,125572	0,309182	**0,658397**
29	–0,039116	0,181185	0,181706	0,188311	0,087241	**0,698212**
31	0,125621	0,385320	0,021330	0,107732	–0,001613	**0,686279**
32	0,114390	0,279013	0,067082	0,153591	0,028858	**0,748362**
War. wyj.	**2,467616**	**3,555356**	**3,120729**	**2,420555**	**2,127058**	**4,008263**
Udział	**0,077113**	**0,111105**	**0,097523**	**0,075642**	**0,066471**	**0,125258**

[5] Analiza czynnikowa jest metodą, która pozwala na odnalezienie mniejszej liczby wzajemnie niezależnych, a jednocześnie interpretowalnych czynników głównych. Umożliwia eliminację danych, które przynoszą tylko informacje marginalne i mało istotne dla badanego zjawiska oraz pozwala zestawić informacje w postaci kilku zmiennych syntetycznych. Początkowy zbiór zmiennych obejmował 32 twierdzenia, gdzie po przeprowadzeniu analizy czynnikowej pozostawiono 18 twierdzeń, a wszystkie czynniki, których ładunki były wyższe niż 0,65 zostały wzięte pod uwagę jako dobre wskaźniki zidentyfikowanych czynników.

Źródło: badania własne.

Ponieważ ostatni szósty czynnik składał się z dwóch odrębnych płaszczyzn tematycznych, dlatego też, dla celów dalszej analizy, podzielono go na dwie części. W skład pierwszego czynnika weszły zmienne 27 i 29, które określają proces selekcji pracowników, pozostałe dwa 31 i 32 dotyczą procesu szkolenia. W tabeli 2 zaprezentowano wyodrębnione czynniki.

Tabela 2. Wyodrębnione czynniki

Nazwa czynnika i przynależne pytania	Alfa Cronbacha
Czynnik 1. Komunikowanie wartości innowacji Czy rozumie Pan/Pani komunikowaną w firmie wartość innowacji? Czy zostały Panu/Pani przestawione przykłady działań innowacyjnych? Czy wie Pan/Pani, w jaki sposób może przyczynić się do wzrostu innowacyjności firmy?	0,66
Czynnik 2. Zespołowość i dostęp do wiedzy Czy w firmie istnieje swobodny dostęp do informacji i wiedzy? Czy uważa Pan/Pani, że inni pracownicy dzielą się wiedzą? Czy w firmie wspierana jest praca zespołowa?	0,75
Czynnik 3. Oczekiwane postawy i zachowania Czy od pracownika oczekuje się inicjatywy? Czy od pracownika oczekuje się kreatywności? Czy od pracownika oczekuje się elastyczności i szybkiej adaptacji do zmian?	0,73
Czynnik 4. Organizacja pracy W razie zlecenia mi pracy nad innowacją dostanę na to wydzielony czas? Dostanę wsparcie materialne (np. dodatkowe komputery, wolne pomieszczenie, środki na zakup potrzebnej literatury i licencji oprogramowania)? Czy ma Pan/Pani czas na inne aktywności, niezwiązane z głównym zadaniem?	0,71
Czynnik 5. Motywowanie do innowacyjności Czy innowacyjność jest nagradzana? Czy istnieje znany wszystkim system motywowania promujący działania innowacyjne?	0,81
Czynnik 6. Selekcja pracowników Czy w trakcie rekrutacji jest poruszana kwestia innowacyjności i przedsiębiorczości jako kryterium? Czy kandydaci są sprawdzani pod kątem kreatywności?	0,67
Czynnik 7. Szkolenia Czy na ćwiczeniach w trakcie szkoleń rozwiązuje się aktualne, realne problemy? Czy szkolenia są poprzedzone analizą potrzeb co do tematu i zakresu?	0,79

Źródło: badania własne.

Współczynniki korelacji pomiędzy czynnikami nie przekraczały 45%, co oznacza, że czynniki nie są ze sobą skorelowane, czyli że odpowiadają za inne obszary, raczej ze sobą niepowiązane.

W kolejnym kroku sprawdzono czy realizacja wyodrębnionych w badaniu obszarów (czynników) jest różnie oceniana w poszczególnych firmach. Założono bowiem, że badane przedsiębiorstwa prawdopodobnie różnią się w zakresie realizacji poszczególnych obszarów. W tym celu użyto testu Kruskalla-Wallisa. Wyniki przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wyniki testu Kruskalla-Wallisa dotyczące różnicy pomiędzy oceną poszczególnych czynników

Nazwa czynnika	*H*	*p*
Czynnik 1. Komunikowanie wartości innowacji	33,9	0,0000
Czynnik 2. Zespołowość i dostęp do wiedzy	70,94	0,0000
Czynnik 3. Oczekiwane postawy i zachowania	53,6	0,0000
Czynnik 4. Organizacja pracy	37,37	0,0000
Czynnik 5. Motywowanie do innowacyjności	15,68	0,0281
Czynnik 6. Selekcja pracowników	27,38	0,0003
Czynnik 7. Szkolenia	16,52	0,0207

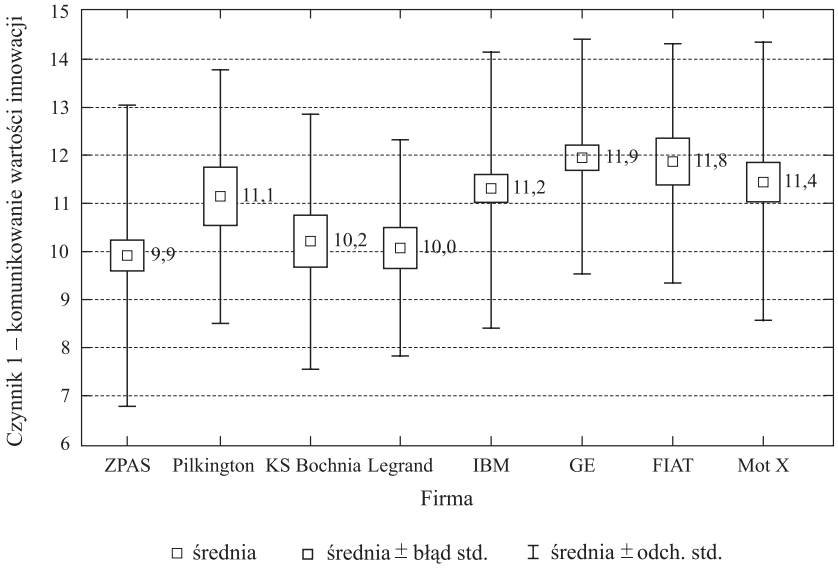
H – wartość statystyki testu Kruskalla-Wallisa; *p* – prawdopodobieństwo testowe.

Źródło: badania własne.

Z przeprowadzonego testu wynika, że czynniki od 1 do 7 są istotnie zróżnicowane w badanych przedsiębiorstwach, wszędzie prawdopodobieństwo testowe jest mniejsze niż α (0,05).

W odniesieniu do pierwszego czynnika „komunikowanie wartości innowacji" okazało się, że jest on najwyżej oceniany w przedsiębiorstwach największych, zatrudniających przeszło 5000 osób – w GE i Fiacie. Wynik ten nie dziwi, ponieważ wydaje się, że skoordynowana polityka komunikowania jest szczególnie istotna w przedsiębiorstwach zatrudniających tak dużą liczbę osób, aby dotrzeć z informacją do wszystkich zatrudnionych oraz zapobiegać szumom i zniekształceniom informacji. W wywiadzie z menedżerem personalnym Fiata przeprowadzonym przez autorkę padło stwierdzenie: „jesteśmy dumni, że wszyscy, dosłownie wszyscy, pracownicy są zaangażowani w proces usprawnień". Uzyskanie takiego rezultatu wymaga zdecydowanych działań o charakterze komunikacyjnym. Politykę komunikowania w GE następująco opisuje menedżer personalny tej firmy:

> w całym zakładzie są rozmieszczone specjalne tablice, na których na bieżąco pojawiają się informacje o nowych projektach, które zostały złożone i zaakceptowane do wdrożenia łącznie z opisem projektu oraz nazwiskiem pomysłodawcy. Ponadto raz na kwartał są organizowane spo-



Rys. 1. Uzyskane rezultaty dla czynnika „komunikowanie wartości innowacji"

Źródło: badania własne.

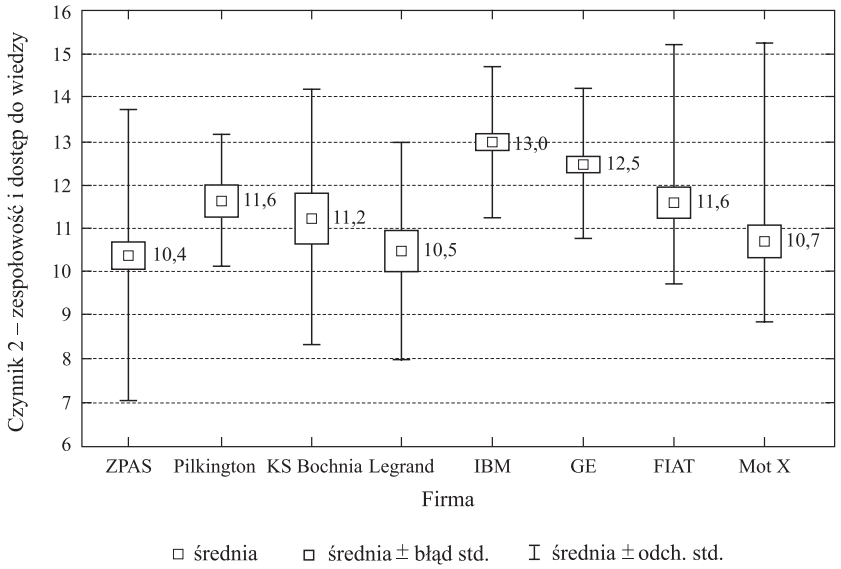
tkania ze wszystkimi pracownikami, podczas których nagradzamy osoby zgłaszające innowacyjne pomysły. W trakcie tych spotkań prezentujemy także najbardziej innowacyjne pomysły.

Nieco niżej oceniane są te działania w IBM, Pilkingtonie i firmie Mot X. Opisane rezultaty zostały przedstawione na rysunku 1.

W odniesieniu do czynnika „zespołowość i dostęp do wiedzy" najlepsze wyniki uzyskało IBM. Swobodny dostęp do informacji i wiedzy to z pewnością kryterium spełnione w IBM , gdyż potwierdza to aż 94% badanych. W laboratorium IBM istnieje kilka systemów udostępniających wiedzę i informacje[6]. Także odpowiedzi na pytania o poziom wspierania pracy zespołowej potwierdzają, że ta jest traktowana w laboratorium jako ważny instrument działania i jest wspierana, aż 95% badanych odpowiedziało na to pytanie pozytywnie. Warto zauważyć, że ten czynnik w pozostałych przedsiębiorstwach został także wysoko oceniony.

W przypadku czynnika „oczekiwane postawy i zachowania" wyniki wskazują, że oczekiwania te najbardziej wyraźnie są odbierane i prawdopodobnie artykułowane w przypadku pracowników firm GE, Pilkington i KS Bochnia, a najmniej w przypadku Legranda i IBM. Warto zaznaczyć jednak, że we wszystkich badanych podmiotach oczekiwania te są oceniane wysoko w przedziale 9,8-13,4. Kolejny czynnik „organizacja pracy" w kontekście wspierania innowacji został oceniony nieco niżej w przedziale 7-9,6. Najwyższe wyniki uzyskano w firmach

[6] *Rola ZZl w kreowaniu innowacyjności organizacji*.



Rys. 2. Uzyskane rezultaty dla czynnika „zespołowość i dostęp do wiedzy"

Źródło: badania własne.

Legrand i GE, a najniższe we Fiacie i Mot X, gdzie w najmniejszym stopniu można się spodziewać, iż pracownik dostanie wsparcie, aby rozwijać swoje pomysły w postaci odciążenia od bieżących obowiązków lub dodatkowego sprzętu czy narzędzi.

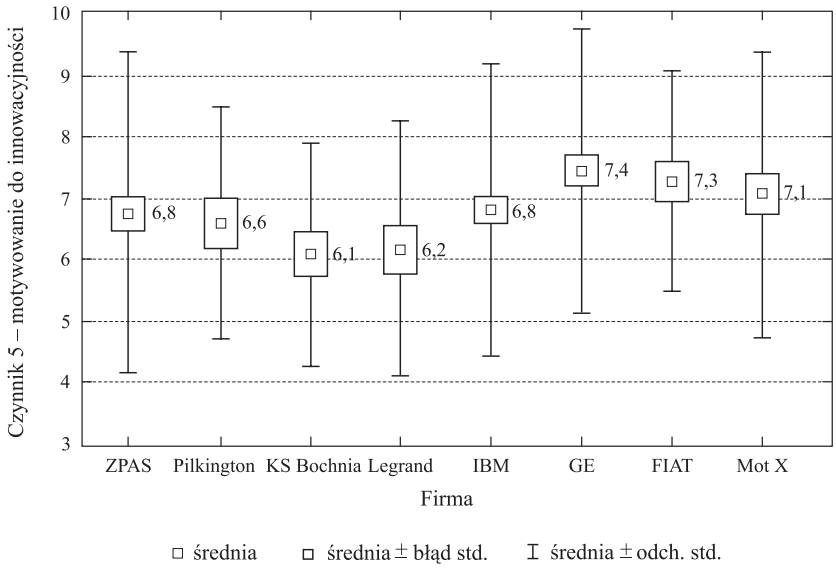
Jeszcze niżej zostało ocenione „motywowanie do innowacyjności" w przedziale 6,1-7,4. Najwyżej w GE i Fiacie, a najniżej w KS Bochnia i Legrandzie.

Jak stwierdza menedżer personalny GE w Kłodzku:

> innowatorzy są nagradzani w firmie finansowej, za określone osiągnięcia. Osiągnięcia innowacyjne mają również wpływ na ocenę pracownika – im więcej osiągnięć, tym bardziej wyróżniająca się postawa pracownika, a więc tym większe uznanie firmy. Ocena pracownika oraz wyróżnienia i publiczne pochwały to najbardziej charakterystyczne narzędzia kierowników służące wspieraniu innowacyjności. Oczywiście szkoląc naszych menedżerów, uczymy ich umiejętnego korzystania z tych możliwości. Staramy się uzmysłowić im, jak kluczowe znaczenie ma dla nas kreowanie atmosfery sprzyjającej innowacyjności. Nie bez przyczyny również jedną z wartości, zgodnie z którą oceniane są postawy naszych pracowników, jest „wyobraźnia i odwaga", szczególnie chodzi o odwagę we wdrażaniu nowych pomysłów i poszukiwaniu kreatywnych rozwiązań wspierających biznes[7].

[7] Na podstawie wywiadu z menedżerem personalnym GE w Kłodzku. Materiał zaczerpnięty z niepublikowanej pracy dyplomowej Renaty Sosnowskiej pt. *Instrumenty wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie na podstawie firmy General Electric*, napisanej pod kierunkiem dr Dagmary Lewickiej w Polsko-Czeskiej Wyższej Szkole Biznesu i Sportu „Collegium Glacense" w Nowej Rudzie.

We Fiacie są to nagrody pieniężne, za drobne usprawnienia 200-600 zł oraz pochwała publiczna. Zdaniem pracowników, duża liczba pomysłów wynika z chęci usprawnienia pracy własnej, wygody, ułatwienia operacji i poprawy bezpieczeństwa. Dużą akceptacją cieszą się też imprezy, takie jak dzień bezpieczeństwa, mające na celu zwiększenie bezpieczeństwa w fabryce, gdzie przyznaje się za najlepsze pomysły („kaizeny") nagrody finansowe do 1000 zł, oraz konkurs bhp, w którym wyłania się zwycięskie zespoły w zakresie przestrzegania standardów bezpieczeństwa i rozwiązań w zakresie bezpieczeństwa. Nagrodą jest całodzienna impreza, także dla współmałżonków, w której uczestniczy wygrany zespół. Wydaje się więc, że stosowane w tych przedsiębiorstwach rozwiązania przynoszą oczekiwane rezultaty[8]. Na rysunku 3 zaprezentowane zostały uzyskane rezultaty dla obszaru „motywowanie do innowacyjności".



Rys. 3. Uzyskane rezultaty dla czynnika „motywowanie do innowacyjności"

Źródło: badania własne.

Ocena działań mających na celu pozyskanie pracowników o wysokich kompetencjach związanych z innowacyjnością jest najwyższa w Pilkingtonie (7,2) i GE (7,1) przy rozpiętości ocen od 5,0, którą, najniższą, otrzymało IBM. Ocena

[8] Wyniki dotychczasowych badań prowadzonych przez autorkę potwierdzają, że zarówno innowatorzy, jak i inne grupy zatrudnionych mogą czuć się niewystarczająco wynagradzane, szczególnie finansowo. Brak także systemowych rozwiązań w zakresie specyficznych nagród i przywilejów dla innowatorów, np. dodatkowego czasu wolnego.

szkoleń jest stosunkowo ujednolicona od 5,8 do 6,9, przy czym najwyżej oceniony jest ten czynnik w Pilkingtonie (6,9) i GE (6,8).

W dalszej kolejności za pomocą analizy korelacji zbadano związki pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa (poziomem zatrudnienia) a poszczególnymi czynnikami, które wyodrębniono w badaniu. W tabeli 4 zestawiono wyniki korelacji liniowej Pearsona oraz Rang Spearmana[9].

Tabela 4. Wyniki korelacji liniowej Pearsona oraz Rang Spearmana

Czynnik	Korelacja liniowa Pearsona		Korelacja Rang Spearmana	
	Zatrudnienie	Procent osób z wyższym wykształceniem	Zatrudnienie	Procent osób z wyższym wykształceniem
1	**0,75**	–0,08	**0,79**	–0,46
2	0,35	0,44	0,14	–0,11
3	0,46	–0,24	0,54	**–0,64**
4	0,11	–0,23	–0,07	–0,36
5	**0,80**	–0,23	**0,68**	–0,36
6	0,38	**–0,73**	0,50	**–0,82**
7	0,45	–0,21	0,54	–0,39

Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że istnieje związek pomiędzy czynnikiem 1 – „komunikowanie wartości innowacji", $R = 0{,}75$ oraz z czynnikiem 5 – „motywowanie do innowacyjności", $R = 0{,}80$ a wielkością przedsiębiorstwa. Współczynnik korelacji

[9] Korelacja Pearsona wskazuje na ścisłą liniową zależność między zmiennymi, podczas gdy KRS może zidentyfikować także zależności nieliniowe.

Tabela 5. Macierz korelacji pomiędzy czynnikami personalnymi a liczbą innowacji

Korelacja na danych liczbowych							
Liczba wprowadzonych innowacji	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6	Czynnik 7
Nowe produkty (ostatnie 3 lata)	0,04	**0,64**	–0,17	–0,05	–0,08	–0,56	–0,1
Nowe technologie (ostatnie 3 lata)	0,55	**0,56**	0,32	0,54	0,6	0,41	0,54
Nowe ulepszone procesy (ostatnie 3 lata)	0,45	0,06	0,10	–0,4	0,43	–0,04	–0,04

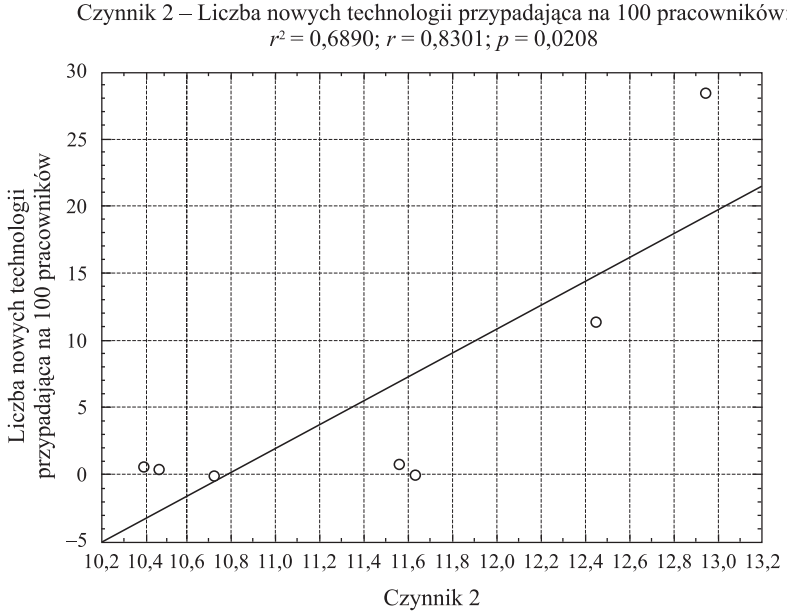
Źródło: badania własne.

Tabela 6. Macierz korelacji pomiędzy czynnikami personalnymi a wskaźnikami innowacji

Korelacja na wskaźnikach							
Liczba wprowadzonych innowacji	Czynnik 1	Czynnik 2	Czynnik 3	Czynnik 4	Czynnik 5	Czynnik 6	Czynnik 7
Nowe produkty (ostatnie 3 lata)	–0,27	0,34	0,09	–0,16	–0,49	–0,52	–0,28
Nowe technologie (ostatnie 3 lata)	0,16	**0,83**	0,06	0,1	0,01	–0,43	0,05
Nowe ulepszone procesy (ostatnie 3 lata)	0,47	0,17	0,09	–0,54	0,4	–0,29	–0,08

Źródło: badania własne.

jest dodatni, istotny statystycznie i wprost proporcjonalny. Wraz ze wzrostem zatrudnienia wzrasta także ocena danego czynnika. Są to zależności znaczące. Dość oczywistą prawidłowością jest to, że im większe przedsiębiorstwo, tym większa potrzeba wprowadzania ustrukturyzowanych działań i procedur. W pierwszym przypadku wykazana zależność wspiera uzyskany uprzednio wynik dotyczący



Rys. 4. Wykres zależności pomiędzy liczbą nowych technologii a zespołowością i dostępem do wiedzy

Źródło: badania własne.

najwyższej oceny czynnika komunikowanie wartości innowacji w przedsiębiorstwach o największym zatrudnieniu – GE i Fiacie.

W przypadku oceny poszczególnych czynników przez osoby z wyższym wykształceniem korelacja przyjmuje w większości znak ujemny, czyli jest odwrotnie proporcjonalna. Oznacza to, że osoby z wyższym wykształceniem wykazują tendencje do bardziej krytycznej oceny wyodrębnionych czynników. Szczególnie dotyczy to czynnika 6 „selekcja pracowników", w przypadku którego zarówno korelacja liniowa, jak i Rang Spearmana $R = –0{,}73$ jest istotna. Korelacja Rang Spearmana ujawnia jeszcze jedną wysoką zależność także w przypadku czynnika 3 „oczekiwane postawy i zachowania". Obie zależności mają charakter ujemny, a więc odwrotnie proporcjonalny.

Przeprowadzono również analizę zależności pomiędzy liczbą innowacji a oceną czynników personalnych wpływających na innowacyjność. Analizy dokonano dwukrotnie – dla danych otrzymanych bezpośrednio z firm oraz na wskaźnikach w przeliczeniu na 100 pracowników, ponieważ badane przedsiębiorstwa różnią się znacząco poziomem zatrudnienia. Największą wartość zależności odnotowano z zestawienia liczby innowacji produktowych $R = 0{,}64$ oraz liczby nowych technologii $R = 0{,}56$, z czynnikiem zespołowości i dostępu do wiedzy. Są to zależności umiarkowane. Sugerują, że „zespołowość i dostęp do wiedzy" może wywierać wpływ na liczbę innowacji produktowych i technologicznych.

W przypadku analizy dokonanej na podstawie wskaźników największa zależność występuje także pomiędzy liczbą nowych technologii a oceną czynnika zespołowości i dostępu do wiedzy $R = 0{,}83$. Zależność ta jest znacząca $R = 0{,}83$, co potwierdza wcześniej uzyskane wyniki. Na rysunku 4 zobrazowano graficznie zależność pomiędzy liczbą nowych technologii a oceną czynnika dotyczącego zespołowości i dostępu do wiedzy. Ma ona charakter wprost proporcjonalny, co oznacza, że większa liczba nowych technologii wprowadzanych w przedsiębiorstwie jest związana z wyższą oceną zespołowości i dostępu do wiedzy.

Zakończenie

Jako rezultat badań wyodrębniono 7 czynników wspierania innowacyjności w badanych podmiotach: komunikowanie wartości innowacji, zespołowość i dostęp do wiedzy, oczekiwane w przedsiębiorstwie postawy i zachowania, organizację pracy, motywowanie do innowacyjności, selekcję pracowników i szkolenia. Analiza uzyskanych wyników w obrębie poszczególnych czynników pozwoliła na uzyskanie oceny, realizacji poszczególnych obszarów w badanych podmiotach przez respondentów.

Wyniki wskazują na związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa a oceną przez respondentów czynnika odpowiadającego za komunikowanie założeń innowacji oraz czynnika wynagradzanie do innowacyjności. Wydaje się, że w pod-

miotach większych systemy te funkcjonują sprawniej niż w przedsiębiorstwach mniejszych. Badania wskazują także wprost proporcjonalny związek pomiędzy liczbą nowych produktów i wprowadzonych nowych technologii, a oceną zespołowości i dostępu do wiedzy. Wynik ten nie dziwi, ponieważ dostęp do wiedzy i praca zespołowa są, jak wskazuje wielu autorów, kluczowymi determinantami powstawania innowacji[10].

Wyniki te potwierdzają konieczność tworzenia warunków współpracy i transferu wiedzy w organizacjach. Warto wskazać w tym kontekście konieczność budowania zespołów opartych na zaufaniu. Działania podejmowane w takich zespołach mogą być twórcze i nowatorskie. Z kolei w zespołach, w których brakuje zaufania, pracownicy mogą nie chcieć się angażować we wspólne przedsięwzięcia. Atmosfera zaufania stymuluje przepływ informacji oraz procesy dzielenia się wiedzą[11].

Otrzymane wyniki nie są reprezentatywne pod względem statystycznym, ale pozwalają dokonać ogólnej diagnozy i poznać tendencje w badanym obszarze. Jako kierunki przyszłych analiz warto wskazać bardziej dogłębne zbadanie wpływu procedur personalnych i wartości organizacyjnych na osiągnięcia innowacyjne przedsiębiorstw. Szczególnie interesujące w tym kontekście wydaje się przeanalizowanie związku pomiędzy praktykami motywowania i doskonalenia pracowników a mierzalnymi rezultatami przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności. Interesujące byłoby też wzbogacenie metod ilościowych jakościowymi dla uzyskania pogłębionej analizy badanych zjawisk.

Literatura

Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Jamrog J.J., *The Quest for Innovation: A Global Study of Innovation Management 2006-2016*, American Management Association/Human Resources Institute, University of Tampa 2006.

Johannessen J.A., Olsen B., Lumpkin G.T., *Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?*, „European Journal of Innovation Management" 2001, vol. 4, nr 1, s. 20-31.

Jørgensen F., Timenes Laugen B., Boer H., *Human Resource Management for Continuous Improvement*, „Creativity and Innovation Management" 2007, vol. 16, nr 4.

[10] M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003; E. Lawler, *The Journey to Authenticity*, „Leader to Leader" 2004, nr 32; C.M. Lau, H.Y. Ngo, op. cit., s. 685-703.

[11] R. Wang, B. Rubenstein-Montano, *The Value of Trust in Knowledge Sharing*, w: *Proceedings of the 2002 IRMA International Conference*, red. M. Khosrowpour, Idea Group Publishing, Hershey, PA 2002. Reprinted in *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, red. E. Coakes, IRM Press, Hershey, PA 2003, s. 116-130; S. Loon Hoe, *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change" 2007, t. 4 (2), s. 149-156.

Krot K., Lewicka D., *Innovation and organisational trust: study of firms in Poland*, „Journal of Innovation and Learning" 2011, vol. 10, nr 1, s. 43-59.

Lau C.M., Ngo H.Y., *The HR system, organizational culture, and product innovation*, „International Business Review" 2004, nr 13, s. 685-703.

Lawler E., *The Journey to Authenticity*, „Leader to Leader" 2004, nr 32.

Lewicka D., *Instrumenty wspierania innowacyjności w przedsiębiorstwie na podstawie analizy przypadku IBM*, w: S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, „Monografie Politechniki Łódzkiej", Łódź 2010, s. 277-297.

Loon Hoe S., *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change" 2007, t. 4 (2), s. 149-156.

Mazzanti M., Pini P., Tortia E., *Organizational innovations, human resources and firm performance The Emilia-Romagna food sector*, „The Journal of Socio-Economics" 2006, 35, s. 123-141.

Nijhof A., Krabbendam K., Looise J.C., *Innovation through exemptions: building upon the existing creativity of employees*, „Technovation" 2002, 22, s. 675-683.

Rola ZZl w kreowaniu innowacyjności organizacji, red. S. Borkowska, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Wang R., Rubenstein-Montano B., *The Value of Trust in Knowledge Sharing*, w: *Proceedings of the 2002 IRMA International Conference*, red. M. Khosrowpour, Idea Group Publishing, Hershey, PA 2002. Reprinted in *Knowledge Management: Current Issues and Challenges*, red. E. Coakes, IRM Press, Hershey, PA 2003, s. 116-130.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Anna Marciszewska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Podejście procesowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Streszczenie. Celem artykułu jest przedstawienie potencjalnych korzyści wynikających z zastosowania orientacji procesowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zastosowanie podejścia procesowego daje możliwość skuteczniejszego i bardziej efektywnego zarządzania tym obszarem i doskonalenia procesów. W artykule ukazano w sposób teoretyczny kierunki doskonalenia procesów zarządzania zasobami ludzkimi z wykorzystaniem podejścia procesowego.

Słowa kluczowe: podejście procesowe, zarządzanie zasobami ludzkimi, doskonalenie procesów zarządzania zasobami ludzkimi

Wstęp

W dzisiejszych czasach jednym z głównych zadań stojących przed przedsiębiorstwami jest doskonalenie metod zarządzania, a wśród nich zarządzania zasobami ludzkimi[1]. Zarządzanie personelem[2] jest złożonym procesem składającym się z procesów kadrowych utożsamianych z doborem personelu, jego szkoleniem i doskonaleniem, ocenianiem, wynagradzaniem i przemieszczaniem[3]. W literatu-

[1] J. Budka, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu" 2009, nr 12, s. 15.

[2] Na potrzeby niniejszego artykułu pojęcie „zarządzania zasobami ludzkimi" będzie utożsamiane z pojęciem „zarządzania personelem" oraz „zarządzania kadrami".

[3] K. Piwowar-Sulej, *Rola działu personalnego a zarządzanie personelem w ujęciu procesowym*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011, s. 139.

rze przedmiotu definiuje się go jako proces zapewniający przedsiębiorstwu właściwą obsadę przyczyniającą się do osiągnięcia założonych wyników[4]. Procesy zachodzące w przedsiębiorstwach wymuszają ciągłą aktualizację, podnoszenie i zmianę kwalifikacji oraz umiejętności pracowników. Kluczowym wyzwaniem dla zapewnienia trwałego i stabilnego rozwoju przedsiębiorstw staje się zatem zwiększenie kompetencji kadr przedsiębiorstw w zarządzaniu zmianami organizacyjnymi oraz przechodzenie przez procesy zmian poprzez rozwój zasobów ludzkich. Procesy te wymagają kreowania inteligentnych przedsiębiorstw, charakteryzujących się dążeniem do ciągłej wewnętrznej zmiany, charakteryzującej się koniecznością nabywania nowych kompetencji i ciągłego uczenia się pracowników[5]. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników, a także ich właściwemu wykorzystaniu przedsiębiorstwo zyskuje na sile, a wiedza pracowników staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Praktyka gospodarcza pokazuje, że istnieje wiele problemów związanych z doskonaleniem zarządzania zasobami ludzkimi, a konkretnie z usprawnianiem procesów tego zarządzania. Dlatego też, istotne znaczenie dla efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi ma zastosowanie podejścia procesowego w doskonaleniu zarządzania personelem.

Celem artykułu jest wskazanie możliwości wykorzystania idei i zasad podejścia procesowego oraz instrumentów zarządzania procesami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wykorzystanie podejścia procesowego wspomóc może narzędzia poprawy jakości i sprawności procesów zarządzania personelem. Zasadne więc wydaje się podjęcie tego tematu.

1. Podejście procesowe

Podejście procesowe zakłada, że każdy podmiot jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów, których identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a usprawnienie i ciągłe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz stopień zadowolenia klientów. Podejście procesowe zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Koncentruje się na sekwencjach działań podejmowanych w przedsiębiorstwie i poza nim oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów[6]. Sprzyja to efektywnemu i elastycznemu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz większej podatności na zmiany.

---

[4] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 301.

[5] J. Gładys-Jakóbik, *W poszukiwaniu przedsiębiorstwa inteligentnego: organizacje i ich otoczenie w opiniach polskich kierowników*, w: *Raport o zarządzaniu V edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 3.

[6] S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40.

Według Stanisława Nowosielskiego podejście procesowe zakłada, że między komórkami wewnętrznymi organizacji istnieją relacje dostawca – odbiorca (klient), zbliżone swym mechanizmem do relacji rynkowych, i tym samym pracownicy „przybliżają" się do klienta i bardziej elastycznie dostosowują się do jego zmieniających się potrzeb. Podejście to powoduje wzrost motywacji, przyśpiesza procesy komunikowania się, podejmowania decyzji, uczy odpowiedzialności za procesy oraz interdyscyplinarnej pracy zespołowej[7]. Stanowi ono ponadto pewną filozofię zarządzania organizacją, która stawia procesy w centrum zainteresowania zarządzających i pracowników. Należy zgodzić się z S. Nowosielskim, że wykorzystując podejście procesowe, przedsiębiorstwo uzupełnia statyczne spojrzenie na organizację (tzw. zarządzanie strukturalne) spojrzeniem dynamicznym (tzw. zarządzaniem procesowym), co sprzyja wzrostowi elastyczności i podatności na zmiany całej organizacji. Podejście to zakłada ciągłe doskonalenie nie tylko pojedynczych procesów, ale całej ich architektury, preferuje myślenie całościowe (systemowe), a nie fragmentaryczne (lokalne)[8].

Podejście procesowe zakłada, że procesy gospodarcze występujące w organizacjach powinny być zarządzane. Zarządzanie procesami w literaturze przedmiotu określa się jako kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do zrealizowania celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych[9]. Zarządzanie to winno zostać ukierunkowane na zapewnienie warunków do wdrożenia i funkcjonowania procesów w przedsiębiorstwie. Procesy powinny być poddawane systematycznej ocenie pod względem efektów realizowanych procesów i umożliwieniu wprowadzenia korekt, jeśli osiągane rezultaty odbiegają od przyjętych założeń. Zarządzanie procesami jest oparte na określonych priorytetach ekonomicznych, z których najważniejszym jest wnoszenie wartości dodanej dla klientów. Przedsiębiorstwa powinny skupić uwagę na swoich klientach, ich potrzebach i wymaganiach, inaczej nie przetrwają. Orientacja na klienta staje się koniecznością, ponieważ w dzisiejszych czasach rynek należy do klienta[10]. W praktyce gospodarczej wskazuje się, że przedsiębiorstwa korzystające z zarządzania procesami wskazują, że podejście procesowe stanowi podstawę poprawy konkurencyjności, jest motorem wprowadzania w życie strategii przedsiębiorstwa, pozwala

[7] S. Nowosielski, A. Marciszewska, *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011, s. 74.

[8] S. Nowosielski, *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. nauk. J. Lichtarski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 34, Wrocław 2008, s. 59.

[9] S. Nowosielski, *Procesy…*, s. 57.

[10] J. Rutkowska, *Podejście procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania" 2005, nr 1, s. 4.

doskonalić działalność poszczególnych pracowników oraz jest narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zadowolenia pracowników[11].

2. Orientacja procesowa a zarządzanie zasobami ludzkimi

Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi staje się w dzisiejszym życiu gospodarczym bardzo istotną kwestią. Wynika to z natury podziału problemów wdrożenia orientacji na procesy, tj. podziału na „miękkie" i „twarde" elementy zarządzania[12]. Według S. Nowosielskiego właściwe ustalenie współzależności między tymi dwoma obszarami gwarantuje skuteczność i efektywność wprowadzenia orientacji procesowej i zarządzania procesami. Jednakże w praktyce gospodarczej to właśnie „miękka" strona zarządzania procesami jest najbardziej zaniedbana[13]. Wykorzystanie idei i zasad podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi wymusza na przedsiębiorstwach[14]:

– przeprowadzenie analizy pozwalającej na zdefiniowanie i wskazanie wymiaru procesów ukierunkowanych najbardziej na osiągnięcie celów głównych firmy,

– zdefiniowanie odpowiednich narzędzi pomiaru wyników pracy,

– stworzenie systemu wynagrodzeń uwzględniającego uzależnienie poziomu płac od wyników działania danego procesu,

– wyznaczenie zespołom procesowym szczegółowych celów działania,

– przeprowadzenie cyklu szkoleń, mających na celu poznanie i zrozumienie koncepcji poszczególnych procesów,

– ukierunkowanie działań szkoleniowych na zdobycie umiejętności istotnych z punktu widzenia pracy zespołowej,

– zaprojektowanie nowych modeli kariery, niewzorowanych na hierarchicznych awansach.

Wdrożenie rozwiązań podejścia procesowego w obszarze zarządzania personelem związane jest z odejściem od struktury funkcjonalnej i przejściem do czystej postaci organizacji zorientowanej poziomo według procesów. Odejście od orientacji funkcjonalnej pociąga za sobą wiele zmian w samym przedsiębiorstwie oraz jego relacjach z otoczeniem. Zmiany te powinny mieć charakter całościowy i obejmować wszystkie cechy strukturalne, tj. specjalizację, hierarchię, centrali-

---

[11] E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.

[12] W literaturze przedmiotu do „miękkich" elementów zarządzania zalicza się umiejętności, kadry, style zarządzania, etykę, kulturę organizacyjną i kultowość, natomiast do „twardych" strategię, struktury, systemy jako sformalizowane metody, modele i procedury postępowania. *Podejście procesowe w organizacjach*, s. 97.

[13] S. Nowosielski, *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011, s. 98.

[14] M. Hammer, *The Process Audit*, „Harvard Business Review" 2007, April, s. 111-123.

zację i formalizację. Przekształcenie w organizację procesową przyczynia się do zwiększenia elastyczności działania, zmiany sposobu reakcji na oczekiwania klientów czy prorozwojowego podejścia do pracowników[15]. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi podejście funkcjonalne jest skuteczniejsze przy realizacji prostych zadań, takich jak obsługa kadrowa czy płacowa przedsiębiorstwa. Nie sprawdza się natomiast przy realizacji już bardziej skomplikowanych procesów typu zarządzanie wiedzą czy rozwoju potencjału ludzkiego. W podejściu funkcjonalnym przedsięwzięcia te przybierają postać jednorazowych przedsięwzięć bez możliwości kontynuowania w dłuższej perspektywie. Wynika to z niezrozumienia procesowego charakteru działań w obszarze personalnym. Brak orientacji procesowej powoduje też ograniczenie odpowiedzialności działów Human Resources (HR) wyłącznie do zadań realizowanych w ramach danej jednostki strukturalnej, co przekłada się na zawężenie odpowiedzialności tych działów za zarządzanie zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że niedostosowanie się działów personalnych do wymagań dzisiejszego rynku wynika nie tylko z niedoskonałości podejścia funkcjonalnego w zakresie narzędziowym, ale również ze sfery mentalnej, zakorzenionej w kulturze organizacyjnej[16]. W tabeli 1 zostały przedstawione najważniejsze różnice pomiędzy podejściem funkcjonalnym i procesowym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Chcąc osiągnąć pełne korzyści wynikające z filozofii orientacji procesowej, istotne jest, aby w pierwszej kolejności to właśnie dział personalny poznał i zrozumiał tę koncepcję zarządzania. Jest to czynnik sprzyjający implementacji koncepcji zarządzania procesami w całej organizacji. Należy jednak pamiętać, że odchodzenie od struktury funkcjonalnej do organizacji czysto procesowej odbywa się pewnymi etapami. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na cztery fazy dojrzewania procesowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

W tabeli 2 przedstawione zostały szczegółowo poszczególne etapy przejścia z orientacji funkcjonalnej na procesową w obszarze ZZL.

Podjęcie decyzji o wdrożeniu podejścia procesowego ma poważne konse-kwencje i wymaga rozważenia wielu wariantów. Według Piotra Grajewskiego oznacza to konieczność rekonfiguracji prawie wszystkich elementów systemu zarządzania kadrami. Wynika to z faktu, że w orientacji procesowej preferowane są zespołowe formy działania pracowników, co przekłada się na wiązanie indywidualnej efektywności pracy pracowników z wynikami pracy całego zespołu[17]. Ponadto podejście procesowe uwzględnia poziomy przebieg procesów w organi-

[15] P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 163.

[16] K. Między, *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011, s. 86-87.

[17] P. Grajewski, op. cit., s. 185.

Tabela 1. Różnice między podejściem funkcjonalnym a procesowym w obszarze ZZL

Podejście funkcjonalne	Podejście procesowe
Wywiązywanie się z zadań przydzielonych określonej komórce organizacyjnej	Dostarczanie wartości dodanej bezpośrednio klientowi wewnętrznemu oraz pośrednio klientowi zewnętrznemu
Aktywność pracowników ukierunkowana na działania w ramach odgórnie ustalonych procedur	Aktywność pracowników ukierunkowana na poszukiwanie skutecznych procedur realizacyjnych
Odpowiedzialność za decyzje i działania w obszarze jednostki organizacyjnej	Przydzielenie właściciela procesu odpowiedzialnego za cały proces ZZL
Doskonalenie umiejętności w ramach ujednoliconych operacji o ograniczonym zasięgu wpływu	Doskonalenie interdyscyplinarnych umiejętności realizacyjnych
Akcent postawiony na dostarczenie narzędzi i rozwiązań w obszarze ZZL	Podstawę stanowi jakość wykonywanych procesów ZZL
Praca w ramach zespołów wydzielonych w strukturze organizacyjnej	Współpraca w ramach procesu – zespoły tworzone przez przedstawicieli różnych jednostek funkcjonalnych
Myślenie pracowników ukierunkowane na funkcje	Myślenie pracowników ukierunkowane na procesy
Wprowadzenie zasad rynkowych w relacje zewnętrzne organizacji	Wprowadzenie zasad rynkowych w relacje wewnętrzne i zewnętrzne organizacji
Opieranie się na kompetencjach pracowników zazwyczaj jednego pionu	Stawianie na większą różnorodność kompetencyjną przy tworzeniu zespołów wykonawczych
Rzeczywista odpowiedzialność trudna do określenia	Odpowiedzialność za faktyczne rezultaty pracy, stopień zaspokojenia potrzeb (satysfakcji klienta)
Identyfikacja klienta zewnętrznego	Identyfikacja klienta zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego

Źródło: P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 163; K. Między, *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011, s. 87.

zacji, co powoduje brak możliwości ograniczenia się do działań w ramach jednej jednostki funkcjonalnej. Rzutuje to na etap planowania, wdrażania oraz nadzorowania procesów, ponieważ poszczególne procesy przebiegają przez organizację, przez jej różne jednostki funkcjonalne i aby ich realizacja przebiegała efektywnie i skutecznie potrzebna jest współpraca między wieloma pionami przedsiębiorstwa. Sytuacja taka powoduje, że realizacja wielu procesów wybiega poza piony

Tabela 2. Ewaluacja zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach przyjmujących orientację procesową

Etap	Opis etapów
I	Kluczowa rola kierowników funkcjonalnych i liniowych wspieranych przez specjalistów ds. personalnych. Tworzenie doraźnych zespołów zadaniowych.
II	Pojawienie się właścicieli procesów. W strukturach pojawia się stały element, tj. zespół ds. realizacji projektu, przedsięwzięcia czy zadania o ograniczonym czasie istnienia. Powoduje to narastający konflikt ról w ZZL wynikający z zachodzących na siebie uprawnień dotyczących organizowania pracy w podległych zespołach.
III	Marginalizacja ról funkcjonalnych w ZZL. Następuje identyfikacja i zinstytucjonalizowanie stałego zestawu procesów. Struktura ta przewiduje koegzystencję procesów z obszarami funkcjonalnymi. Faza ta stanowi bardzo często o kierunku dalszych zmian, tj. dążeniu do uzyskania dojrzałości procesowej lub powrocie do układu funkcjonalnego.
IV	Eliminacja ról funkcjonalnych w ZZL. Jest to czysta organizacja procesowa. Występuje zasada jednokrotnego podporządkowania zgodnie z zasadami podejścia procesowego. Przygotowanie i doskonalenie zasobów ludzkich staje się oddzielnym procesem. Pojawia się etap zarządzania procesami.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, op. cit., s. 161-162; N. Potoczek, *Procesowa reorientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" nr 115, SGH, Warszawa 2012, s. 140-142.

personalne. Dlatego tak istotne jest zrozumienie horyzontalnego charakteru procesów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, które powinno:

– przyczynić się do podniesienia skuteczności realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie poprzez zwrócenie uwagi na wpływ współpracy służb personalnych z pozostałymi działami organizacyjnymi,

– zmienić rolę działów zarządzania zasobami ludzkimi z działów realizujących tylko te fragmenty procesu, które są realizowane w ramach jednostki strukturalnej, do jakiej należą, na działy mające wejść w rolę właścicieli procesów personalnych,

– przyczynić się do możliwości wyceny działań pionów HR, uwzględniając w tej wycenie wszystkie nakłady związane z zarządzaniem szeroko pojętym potencjałem społecznym organizacji, w tym również tych generowanych poza działem funkcjonalnym HR[18].

Zmiana orientacji funkcjonalnej na procesową związana jest z dużymi przekształceniami wewnątrz organizacji, mającymi na celu lepsze dopasowanie się do warunków rynkowych. Bardzo często potrzeba przeprowadzenia szybkich zmian wymusza coraz większy radykalizm tych zmian. Przekłada się to niestety na działanie w warunkach coraz mniejszej stabilności, pewności i jednorodności i generuje potrzebę działań o wysokim stopniu elastyczności, mobilności i ak-

[18] K. Międła, op. cit., s. 89.

Tabela 3. Korzyści zastosowania podejścia procesowego w obszarze ZZL

Założenia orientacji procesowej	Korzyści zastosowania podejścia procesowego w obszarze ZZL
Postrzeganie organizacji jako zbioru procesów wzajemnie na siebie wpływających	– traktowanie przez pracowników działu ZZL przedsiębiorstwa jako całości – wzbogacenie i uporządkowanie ich wiedzy na temat procesów zachodzących w przedsiębiorstwie – lepsze zrozumienie relacji między procesami personalnymi a procesami głównymi – uzależnienia decyzji podejmowanych w obszarze personalnym od celów przedsiębiorstwa
Horyzontalne spojrzenie na procesy	– zaangażowanie pracowników działu personalnego do etapu kreowania, wykonywania i nadzorowania procesów biznesowych bez względu na miejsce, w którym poszczególne zadania wchodzące w skład procesów są realizowane – nauczenie się lepszej współpracy pomiędzy wieloma pionami przedsiębiorstw – nadanie priorytetów działaniom realizowanym w działach personalnych – skuteczniejsze i efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi
Orientacja na klienta	– lepsze dostosowania roli działów personalnych do wymagań biznesu, czyli ukierunkowanie na cele biznesowe, a nie doraźne czy taktyczne
Zasady rynkowe w dostarczaniu usług wewnątrz organizacji	– budowa relacji między działem ZZL a pozostałymi działami w przedsiębiorstwie, tak aby procesy w obszarze funkcji personalnej dostarczane były z uwzględnieniem potrzeb klienta wewnętrznego, wprowadzając zasady konkurencji cenowej i jakościowej – wprowadzenie relacji rynkowych między służbami personalnymi a ich klientami wewnętrznymi
Charakterystyka procesów zgodna z metodyką podejścia procesowego (tj. cel, role uczestników, wskaźniki pomiaru procesu itp.)	– jasne określenie celów procesów ZZL (z uwzględnieniem ich spójności z celami strategicznymi firmy) – wskazanie oczekiwanych efektów procesów – stworzenie narzędzi do pomiaru procesów wspierających kontrolę nad tymi procesami – dostarczenia metodyki zarządzania procesami – przejrzysty podział kompetencji i odpowiedzialności przy realizacji i zarządzaniu procesami

Źródło: K. Międła, op. cit., s. 90; P. Grajewski, op. cit., s. 161-163.

tywności. Ponadto wyzwala nieznane dotychczas problemy w obszarze zasobów ludzkich, takich na przykład, jak stres związany z potrzebą ciągłego podnoszenia swoich kompetencji, trudności z określeniem własnej pozycji i roli w firmie czy

nasilającą się rywalizacją pomiędzy pracownikami[19]. W literaturze przedmiotu wymienia się negatywne skutki wykorzystania podejścia procesowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Wśród nich można wymienić: zbyt wysokie koszty związane z opracowaniem strategii przejścia z orientacji funkcjonalnej na procesową, obawę kadry wyższego rzędu o utratę kontroli i wpływu na decyzję dotyczącą alokacji zasobów ludzkich, zbyt duży wysiłek wdrożenia nowych rozwiązań niewspółmierny do osiągniętych rezultatów, duże trudności związane z postawami pracowników, zrozumienia przez nich potrzeb zmian i brak wsparcia z ich strony[20]. Należy jednak pamiętać, że aby przedsiębiorstwo mogło sprostać wymaganiom dzisiejszego otoczenia rynkowego, tzn. globalizacji czy zaostrzającej się konkurencji, zmuszone jest modyfikować swoją politykę w ramach wszystkich funkcji, w tym funkcji personalnej. Umożliwia to traktowanie zarządzania zasobami ludzkimi jako czynnika strategicznego i pozwalającego na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego też należy podkreślić korzyści zastosowania podejścia procesowego w obszarze ZZL, jak również zwrócić uwagę, że to właśnie zastosowanie orientacji procesowej w tym obszarze pozwala na dostosowanie się do wymagań biznesu.

W tabeli 3 przedstawione zostały korzyści zastosowania podejścia procesowego w obszarze personalnym.

Patrząc na korzyści zastosowania podejścia procesowego w obszarze ZZL, należy mieć świadomość, co słusznie zauważa P. Grajewski, że zarządzanie personelem w organizacji procesowej oparte jest w głównej mierze na założeniu, że najbardziej wartościowymi pracownikami są ci, którzy potrafią wykonywać sprawnie swą pracę we wszystkich wyodrębnionych procesach. Pracownik powinien więc nauczyć się jak największej liczby ról możliwych do odegrania w danym zespole. Takie podejście pozwala na stworzenie systemu wspierającego rozwój i uczenie się pracowników, co w dalszej perspektywie podnosi efektywność zarządzania i doskonalenia procesów, w tym również procesów zarządzania zasobami ludzkimi[21].

Zakończenie

Celem artykułu było wskazanie możliwości wykorzystania idei i zasad podejścia procesowego oraz instrumentów zarządzania procesami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zastosowanie podejścia procesowego w omawianym obszarze wynika ze zmienności otoczenia przedsiębiorstw, która powoduje konieczność szybkiego dostosowywania się do zmian oraz zwiększenia roli zasobów niemate-

[19] P. Grajewski, op. cit., s. 190.
[20] Ibidem.
[21] Ibidem, s. 188.

rialnych, takich jak wiedza czy kompetencje pracowników. Istotnym czynnikiem wpływającym na potrzebę wdrażania orientacji procesowej w tym obszarze są także coraz wyższe wymagania klientów, które powodują wzrost złożoności poszczególnych procesów zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Oznacza to, że firmy powinny stymulować kreatywność pracowników, integrować ich oraz decentralizować decyzje. Sprostać temu wyzwaniu można poprzez dynamiczne spojrzenie na organizację, tj. przez pryzmat procesów tam realizowanych. Takie podejście może przyczynić się do lepszej organizacji pracy i funkcjonowania całego przedsiębiorstwa, a tym samym umocnić jego pozycję konkurencyjną.

Podsumowując powyższe rozważania, należy podkreślić, że zastosowanie podejścia procesowego w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi to[22]:

– lepsze zrozumienie przedsiębiorstwa jako całości,
– przejrzystość w nadawaniu priorytetów podejmowanym działaniom,
– włączenie do metodyki działań w obszarze ZZL procedur typowych dla zarządzania procesami,
– usprawnianie komunikacji i współpracy wewnątrz firmy,
– poprawa kultury organizacyjnej i atmosfery pracy w zespołach,
– procesowa analiza działań personalnych,
– autonomia zespołów,
– zwiększanie odpowiedzialności pracowników,
– ustawiczne dokształcanie pracowników,
– wsparcie działów personalnych w dostosowywaniu się do nowych wyzwań biznesowych.

Wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi daje możliwość znalezienia nowych rozwiązań w zarządzaniu tym obszarem, ale oznacza też dla przedsiębiorstwa konieczność dysponowania pracownikami mającymi odpowiednie kompetencje niezbędne do realizowania występujących w nim procesów. Wśród nich wyróżnia się: wiedzę, umiejętności, doświadczenie, empatię, otwartość na pracę zespołowa, akceptację systemu wartości firmy, etykę czy kulturę organizacyjną[23]. Podejście procesowe powoduje zmianę ról pracowniczych, oczekiwań pracowników, ukierunkowuje na pracę zespołową oraz przywiązuje większą wagę do badania i rozwoju kreatywności pracowników.

Należy pamiętać, że powodzenie wdrożenia podejścia procesowego w zarządzaniu zasobami ludzkimi uzależnione będzie także od wielkości przedsiębiorstwa, etapu jego rozwoju oraz czynników zewnętrznych.

Literatura

[22] K. Międła, op. cit., s. 91; P. Grajewski, op. cit., s. 185-188.

[23] K. Szelągowska-Rudzka, *Zarządzanie procesowe zasobami ludzkimi*, w: *Podejście procesowe w organizacji*, red. M. Trocki, M. Romanowska, SGH, Warszawa 2004, s. 276.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Budka J., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe WSB we Wrocławiu" 2009, nr 12.
Gładys-Jakóbik J., *W poszukiwaniu przedsiębiorstwa inteligentnego: organizacje i ich otoczenie w opiniach polskich kierowników*, w: *Raport o zarządzaniu V edycja*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
Hammer M., *The Process Audit*, „Harvard Business Review" 2007, April.
Międła K., *Przesłanki stosowania orientacji procesowej w realizacji funkcji personalnej przedsiębiorstwa*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011.
Nowosielski S., *Orientacja procesowa w organizacjach. Rozważania nad skutecznością wprowadzania*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011.
Nowosielski S., *Podejście procesowe a współczesne koncepcje i metody zarządzania organizacją*, w: *Kierunki i dylematy rozwoju nauki o przedsiębiorstwie*, red. nauk. J. Lichtarski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 34, Wrocław 2008.
Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Nowosielski S., Marciszewska A., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011.
Piwowar-Sulej K., *Rola działu personalnego a zarządzanie personelem w ujęciu procesowym*, w: *Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" nr 169, Wrocław 2011.
Potoczek N., *Procesowa reorientacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów" nr 115, SGH, Warszawa 2012.
Rutkowska J., *Podejście procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania" 2005, nr 1.
Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
Szelągowska-Rudzka K., *Zarządzanie procesowe zasobami ludzkimi*, w: *Podejście procesowe w organizacji*, red. M. Trocki, M. Romanowska, SGH, Warszawa 2004.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Izabela Marzec
Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa
im. W. Korfantego w Katowicach

Martyna Wronka
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się

Streszczenie. Dla przetrwania i rozwoju organizacji w XXI w. podstawowe znaczenie zyskał proces organizacyjnego uczenia się. W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazywana jest rola mentoringu jako narzędzia ZZL skutecznie wspierającego nie tylko indywidualne, lecz także organizacyjne uczenie się. W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób mentoring przyczynia się do pobudzania procesu organizacyjnego uczenia się. Cel ten zostanie zrealizowany przez zaprezentowanie wyników przeprowadzonych studiów literaturowych oraz studium przypadku dotyczącego wdrożenia i realizacji programu mentoringu w jednej z polskich szkół wyższych.

Słowa kluczowe: mentoring, organizacyjne uczenie się, ZZL

Wstęp

Rozwój ekonomii opartej na wiedzy pociąga za sobą konieczność poszukiwania nowych metod i narzędzi wzmacniania procesów organizacyjnego uczenia się. W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na znaczenie mentoringu jako instrumentu wspierającego indywidualne i organizacyjne uczenie się.

Idea uczelni wyższej jako organizacji uczącej się rysuje obraz organizacji polegający na zdobywaniu, utrwalaniu oraz wykorzystywaniu wiedzy. Istotny jest potencjał intelektualny organizacji, powstający w relacji pomiędzy uczeniem się, wiedzą oraz kapitałem intelektualnym. Tym samym, do tworzenia wiedzy konieczne są procedury uczenia się, które składają się na procesy uczenia się organizacji. U podstaw uczenia się leży uczenie się pojedynczych ludzi, a co się z tym wiąże – powstająca w ich umysłach wiedza. Ta, wzbogacona poprzez doświad-

czenia, stanowi podstawę tworzenia wiedzy organizacji. Wiedza, będąc potencjałem intelektualnym organizacji, potęguje jej zdolności organizacyjne. Potencjał ten wykorzystywany jest przy podejmowaniu decyzji strategicznych. Organizacja staje się inteligentna, czyli taka, która nie tylko potrafi uczyć się, gromadzić wiedzę, ale także skutecznie ją wykorzystać[1].

Każda organizacja, aby przetrwać w XXI wieku, powinna poszukiwać nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań, zapewniających jej atrakcyjność z punktu widzenia potencjalnego odbiorcy. Aby poprawić swoją pozycję konkurencyjną, organizacje wprowadzają nowe technologie i innowacyjne produkty. Istotny jest tutaj rozwój nowych, a także kapitalizacja aktualnych kompetencji w celu poprawy produktywności. Współczesne organizacje muszą być bardziej elastyczne i szybko adaptować się do nowych warunków działania, przy czym realizacja wyżej wymienionych czynników wymusza uczenie się szybsze niż konkurencja[2].

Dokonujące się przemiany w polskiej oświacie, a także masowość kształcenia wymagają elastycznego podejścia do zmian. Jednym z zadań nowoczesnej uczelni wyższej jest poszukiwanie innowacji pedagogicznych w postaci niekonwencjonalnych metod kształcenia, których przykładem może być mentoring. Tym samym współczesny uniwersytet, otwarty na nowe wyzwania i innowacje, może stać się organizacją uczącą, zaprzeczającą istnieniu dawnej, skostniałej struktury. Jednym ze sposobów dostosowania się, sprostania wyzwaniom XXI wieku może być ciekawa oferta edukacyjna, zawierająca innowacyjne formy nauczania.

Zadaniem artykuł jest próba odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób mentoring przyczynia się do wzmocnienia procesów organizacyjnego uczenia się? Cel ten zostanie zrealizowany poprzez krótkie przedstawienie wyników przeprowadzonych studiów literaturowych i studium przypadku dotyczącego wdrożenia i realizacji programu mentoringu w Wyższej Szkole Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej (WSP TWP) w Warszawie.

1. Mentoring – jego pojęcie i formy

W 1950 r. Kathy E. Kram pierwsza przedstawiła całościową analizę procesu mentoringu w przedsiębiorstwie w swojej nowatorskiej pracy *Mentoring at Work*[3]. Stopniowo, od końca ubiegłego wieku, obserwuje się wzrost zainteresowania mentoringiem jako metodą rozwoju zawodowego pracowników. Jednak temat

[1] J. Rokita, *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 9-10.

[2] N. Akhtar, R.A. Khan, *Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2001, vol. 2, nr 9, styczeń, s. 257.

[3] K.E. Kram, *Mentoring at Work*, „Columbus Public Library" 1950, nr 1 (2/02), zob. S.H. Appelbaum, S. Ritchie, B.T. Shapiro, *Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct*, „Journal of Management Development" 1994, nr 13 (4), s. 62.

ten w literaturze przedmiotu zaczął cieszyć się szczególną popularnością w ostatnich latach wraz z rosnącym znaczeniem, jakie dla rozwoju organizacji zyskuje jej zdolność uczenia się.

Pojęcie „mentoring" precyzowane jest w bardzo różny sposób i brakuje jednej, ogólnie przyjętej definicji. Wynika to między innymi z faktu, że jego rozumienie nie tylko zmienia się, lecz także zależy od kontekstu, w jakim jest stosowany. Ponadto koncepcja ta szybko ewoluuje i pojawiają się nowe formy mentoringu. Dzisiaj mianem mentora na ogół określa się osobę będącą wzorem do naśladowania, o dużej wiedzy i doświadczeniu, która dla swojego podopiecznego jest przewodnikiem i doradcą, darzonym zaufaniem i szacunkiem[4]. Zdaniem Mii S. Gladstone, mentorem jest ktoś, kto pomaga innej osobie stać się tym, kim ta osoba pragnie zostać[5]. Mentor pomaga podopiecznemu rozwijać się i realizować jego potencjał.

Tradycyjna definicja ujmuje mentoring jako relację rozwojową pomiędzy dwiema osobami – starszym, bardziej doświadczonym pracownikiem, zwykle zajmującym wyższą pozycję w hierarchii organizacyjnej – mentorem, i młodszym, mniej doświadczonym – protegowanym (podopiecznym)[6]. Nathalie Gehrke proponuje szerszą definicję mentoringu, ujmując go jako interaktywny, złożony proces zachodzący pomiędzy osobami różniącymi się doświadczeniem i wiedzą zawodową, który wiąże się z rozwojem interpersonalnym, psychospołecznym, edukacyjnym lub zawodowym[7]. Definicja ta podkreśla jednocześnie dynamiczny charakter relacji mentoringu.

Obszerną definicję przedstawili Joyce E.A. Russell i Danielle M. Adams, zdaniem których jest to intensywny proces interpersonalnej wymiany pomiędzy starszym i bardziej doświadczonym pracownikiem – mentorem a mniej doświadczonym – protegowanym. Mentor zapewnia w nim wsparcie, ukierunkowanie i informację zwrotną odnośnie do planów kariery i osobistego rozwoju protegowanemu[8]. Z kolei David Clutterbuck i David Megginson określają mentoring jako wolną od

---

[4] E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 77-78; I. Marzec, *Od mentoringu do sukcesu zawodowego pracowników w społeczeństwie informacyjnym*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", t. 2, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 81.

[5] M.S. Gladstone, *Mentoring: A Strategy for Learning in a Rapidly Changing Society*, CEGEP John Abbot Collage, Research and Development Secretariat, Montreal Quebec 1988, s. i.

[6] B.R. Ragins, T.A. Scandura, *Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships*, „Academy of Management Journal" 1994, nr 4, s. 957; I. Marzec, *Wykorzystanie mentoringu do budowania zaangażowania organizacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2010, nr 19, s. 94.

[7] N. Gehrke, *Toward a Definition of Mentoring*, „Theory into Practice" 1988, nr 27 (3-4), s. 191.

[8] J.E.A. Russell, D.M. Adams, *The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations*, „Journal of Vocational Behavior" 1997, nr 51, s. 2.

zależności służbowych pomoc rozwojową udzielaną innej osobie w dokonywaniu znaczących postępów w nauce, pracy lub myśleniu[9]. Proponowane ujęcie akcentuje wszechstronny charakter wsparcia rozwojowego i relacji mentoringu, która może przebiegać w wielu różnych kontekstach – nie tylko organizacyjnym. To określenie mentoringu przyjęła także organizacja European Mentoring Centre, ponieważ odpowiada ono tak zwanemu europejskiemu modelowi mentoringu. Model ten kładzie nacisk na uczenie się i wszechstronny rozwój podopiecznego. Ponadto preferowane jest oddzielenie relacji służbowych od mentoringu[10]. Mentor bardzo rzadko jest przełożonym swojego podopiecznego, ponieważ relacja ta opiera się raczej na równości, partnerstwie i wzajemności. Mentor pomaga protegowanemu w samodzielnym dokonywaniu odkryć i wzbogacaniu wiedzy; duży nacisk jest również położony na wzajemne uczenie się i wspólny rozwój[11]. W modelu amerykańskim natomiast mentor skupia się raczej na wspieraniu rozwoju kariery zawodowej protegowanego. Mentorem jest zazwyczaj osoba wpływowa, zajmującą wyższą pozycję w hierarchii organizacyjnej – może być nim również przełożony protegowanego. Mentor dzieli się z protegowanym swoją wiedzą i promuje protegowanego, dzięki czemu zwiększa jego szanse na sukces zawodowy.

Wyróżniane są też różne typy mentoringu, np. mentoring korporacyjny, branżowy i społeczny[12]. Mentoring społeczny wyraźnie różni się od mentoringu korporacyjnego i branżowego. Skupia się na pomocy osobom będącym w trudnej sytuacji życiowej i zwykle dotyczy sfery życia prywatnego podopiecznego[13]. Mentoring branżowy dotyczy procesu szkolenia i zdobywania kwalifikacji zawodowych przez kandydatów w zawodach, które wymagają formalnych uprawnień i często organizowany jest przez stowarzyszenia zawodowe i agencje rządowe. Według proponowanej typologii, w organizacjach najczęściej stosowany jest mentoring korporacyjny, koncentrujący się na pomocy rozwojowej oferowanej pracownikom na różnych etapach kariery zawodowej. Pełni on wiele różnych funkcji. Za kluczowe uznawane są: sponsoring, coaching, ochrona, zapewnienie podopiecznemu „widoczności" w organizacji oraz przydzielanie będących wyzwaniem zadań, stano-

[9] D. Clutterbuck, D. Megginson, *Mentoring Executives and Directors*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999, s. 3; I. Marzec, *Patologie relacji mentoringu w polskich organizacjach*, w: *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, t. 3, Wyd. UŁ, Łódź 2010, s. 310.

[10] J. Kamińska, *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*, Materiały konferencyjne, II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece" 24-26 czerwca 2009, Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku, http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/materialy/Kaminska.Joanna.pdf, s. 7 [10.04.2012].

[11] D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu,* Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008, s. 30.

[12] E. Parsloe, M. Wray, op. cit., s. 80-81.

[13] M. Cyzio, *Coaching i mentoring w rozwoju zawodowym pracowników*, „Pedagogika Pracy" 2006, nr 49, s. 120.

wiących tak zwane funkcje związane z karierą oraz funkcje psychospołeczne, które obejmują: przyjaźń, modelowanie roli, traktowanie jak córkę/syna, towarzystwo, doradzanie i akceptację[14].

We współczesnych organizacjach relacja mentoringu przyjmuje bardzo różnorodne formy. Najczęściej spotykaną formą jest tak zwany mentoring nieformalny. Relacja pomiędzy protegowanym a mentorem nawiązuje się i rozwija samorzutnie i naturalnie, zwykle z inicjatywy protegowanego, który poszukuje wsparcia rozwojowego. Relacja ta nie jest kierowana i kontrolowana przez organizację. Często opiera się ona na postrzeganym przez protegowanego i mentora wzajemnym podobieństwie systemu wartości, postaw, zainteresowań, wzajemnym szacunku i interpersonalnym poczuciu komfortu[15]. Niniejsze cechy sprawiają, że relacja ta często charakteryzuje się bliskością, wzajemnym zaufaniem i dużą zażyłością[16].

W odróżnieniu od mentoringu nieformalnego, mentoring formalny jest inicjowany i kierowany przez organizację, często przyjmując postać formalnego programu. W tej formie pary protegowany – mentor zazwyczaj są dobierane przez organizację po ocenie kompetencji protegowanego i mentora. W opinii wielu badaczy, rezultatem tego jest zwykle gorsze wzajemne „dopasowanie" protegowanego i mentora niż w przypadku mentoringu nieformalnego, co z reguły powoduje także jego mniejszą efektywność[17]. Ta relacja jest przez nich postrzegana jako czasowa, co utrudnia powstanie silniejszej więzi interpersonalnej[18]. Ponadto fakt, że funkcja mentora stanowi element obowiązków zawodowych oraz brak wpływu mentora na dobór jego podopiecznych powoduje, że jest on często w mniejszym stopniu zaangażowany w rozwój protegowanego.

Najczęściej celem mentoringu formalnego jest rozwój kompetencji protegowanego zgodny z celami organizacji. Stąd też bywa on uważny za jedną z technik szkolenia zawodowego na stanowisku pracy[19]. Powszechnie stosowany jest w procesie wprowadzania pracowników do pracy, ponieważ przyspiesza ich socjalizację i adaptację do nowych warunków organizacyjnych. Relację mentoringu formalnego cechuje znacznie mniejsza zażyłość i intensywność niż mentoringu

---

[14] B.R. Ragins, T.A. Scandura, op. cit., s. 957; K.E. Kram, *Phases of the mentor relationship*, „Academy of Management Journal" 1983, nr 4, s. 608-625; I. Marzec, *Wykorzystanie*…, s. 95.

[15] J.M. Mezias, T.A. Scandura, *A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective*, „Journal of International Business Studies" 2005, nr 5, s. 522.

[16] B.R. Ragins, J.L. Cotton, J.S. Miller, *Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes*, „Academy of Management Journal" 2000, nr 43 (6), s. 1177-1194; I. Marzec, *Patologie*…, s. 311.

[17] G.T. Chao, P.M. Walz, P. Gardner, *Formal and informal mentorships. A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts*, „Personnel Psychology" 1992, nr 3, s. 619.

[18] J.M. Mezias, T.A. Scandura, op. cit., s. 522.

[19] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 294.

nieformalnego. Mentorzy zazwyczaj koncentrują się jedynie na krótkoterminowych potrzebach rozwojowych podopiecznych i rzadko po zakończeniu programu angażują się w ich dalszy rozwój[20]. Ponadto niedopasowanie sposobu zaprojektowania programu mentoringu do potrzeb organizacji i jej uczestników jest częstą przyczyną porażek wielu programów[21].

Do stosunkowo nowych form mentoringu należą mentoring lateralny (rówieśniczy) i grupowy. Stanowią one alternatywę dla tradycyjnego mentoringu. W odróżnieniu od hierarchicznego mentoringu, lateralny jest relacją rozwojową pomiędzy pracownikami formalnie zajmującymi równorzędne stanowiska w organizacji, często o podobnym stażu pracy i wieku[22]. Tę formę zwykle cechuje otwarta komunikacja, partnerstwo i duża zażyłość. Jest ona również bardziej dostępna, łatwiejsza do nawiązania i z reguły trwalsza od hierarchicznego mentoringu. Również efekty stosowania mentoringu lateralnego są nieco inne. Zwykle zapewnia on protegowanemu silniejsze wsparcie emocjonalne, a słabsze wsparcie rozwoju kariery[23]. Ponadto, proces wzajemnej wymiany ma charakter bardziej symetryczny – często osoby pozostające w tej relacji wzajemnie się wspierają, a podział ról na protegowanego i mentora nie zawsze jest trwały i jednoznaczny. Warto zauważyć, że, zdaniem Tammy D. Allen, Joyce E.A. Russell i Stacy E. McManus, formalna relacja mentoringu pomiędzy równorzędnymi pracownikami jest szczególnie skutecznym narzędziem socjalizacji nowych pracowników organizacji[24].

Silne dążenie do rozwoju zawodowego sprawia, że obecnie wielu pracowników poszukuje mentorów w różnego typu grupach i organizacjach poza swoim miejscem pracy, np.: w stowarzyszeniach zawodowych, różnego rodzaju grupach zainteresowań, a nawet grupach dyskusyjnych. Według niektórych badaczy udział w nich może zastąpić indywidualny mentoring, bowiem stanowi specyficzną, grupową formą mentoringu. Kathryn H. Dansky definiuje go jako grupowy wpływ wynikający z norm społecznych i ról grupowych, który prowadzi do rozwoju kariery zawodowej członków grupy[25]. Grupa poprzez swoje cele, normy, wartości i zwyczaje oddziałuje na zachowania członków i proces ten przypomina kształto-

---

[20] B.R. Ragins, J.L. Cotton, *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in form and informal mentoring relationships*, „Journal of Applied Psychology" 1999, nr 84, s. 529--532; I. Marzec, *Patologie*…, s. 311.

[21] J.J. Sosik, D. Lee, E.A. Bouquillon, *Context and Mentoring: Examining Formal and Informal Relationship in High Tech Firms and K-12 Schools*, „Journal of Leadership and Organizational Studies" 2005, nr 2, s. 94-95.

[22] K.E. Kram, L.A. Isabella, *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*, „Academy of Management Journal" 1985, nr 1, s. 117.

[23] Ibidem, s. 111-119.

[24] T.D. Allen, J.E.A. Russell, S.E. McManus, *Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support*, „Journal of Vocational Behavior" 1999, nr 54, s. 455.

[25] K.H. Dansky, *The Effects of Group Mentoring on Career Outcomes*, „Group and Organization Management" 1996, nr 1, s. 6; I. Marzec, *Od mentoringu*…, s. 83.

wanie zachowań protegowanego przez mentora. Często grupy takie spotykają się w miarę regularnie, a ich podstawowym celem jest zazwyczaj rozwój zawodowy. Każdy odgrywa w niej zarówno rolę mentora, jak i podopiecznego[26]. Efekt oddziaływania takiej grupy jest, w opinii Dansky, większy od sumy poszczególnych relacji wewnątrz grupy (efekt synergii)[27]. Mentoring grupowy zapewnia członkom grupy dostęp do wiedzy i informacji posiadanych przez innych członków oraz ich socjoemocjonalne wsparcie. Wzmacnia także poczucie tożsamości zawodowej uczestników. Zdaniem niektórych badaczy, ta forma mentoringu szczególnie odpowiada potrzebom rozwojowym współczesnych pracowników, m.in. ze względu na ograniczoną dostępność tradycyjnego, indywidualnego mentoringu[28]. Jednocześnie wraz z rozwojem technologii informatycznych coraz większą popularnością cieszą się takie nowatorskie formy mentoringu jak e-mentoring czy też mentoring wirtualny, w których kontakty z mentorem utrzymywane są przez Internet.

Należy zauważyć, że mentoring przynosi także liczne korzyści mentorom, np.: satysfakcję wewnętrzną, wzrost prestiżu, wsparcie psychologiczne i techniczne ze strony protegowanych, szacunek i uznanie ze strony współpracowników[29]. Sieć lojalnych protegowanych wzmacnia wpływy i władzę mentora. Przyczynia się też do rozwoju jego indywidualnego kapitału społecznego. Bycie mentorem stanowi dla wielu dojrzałych pracowników nowe wyzwanie, zastrzyk twórczej energii, bodziec do dalszego uczenia się i rozwijania nowych umiejętności[30]. Szybki przyrost wiedzy sprawia, że młodzi protegowani w pewnych dziedzinach (np. nowych technologii) mogą być lepszymi ekspertami niż ich starsi nauczyciele. Możliwość uczenia innych stwarza mentorowi unikalną szansę wyrażania siebie poprzez wspieranie rozwoju nowych generacji pracowników, co wzmacnia samoocenę i poczucie kompetencji oraz wpływa na poprawę wyników działania mentora[31]. Rola mentora sprzyja rozwojowi umiejętności przywódczych oraz społecznych. Podsumowując, mentoring wspiera jednocześnie uczenie się i rozwój mentora – można zatem postrzegać mentoring jako interaktywny proces wzajemnego uczenia się protegowanego i mentora.

Obecnie ze względu na liczne korzyści, jakie przynosi mentoring zarówno organizacji, jak i jej uczestnikom, stosuje go coraz więcej organizacji biznesowych

---

[26] V. Clifford, *Group mentoring: an alternative way of working*, „Women in Science Enquiry Network Journal" 2003, nr 62 (2), http://www.wisenet-australia.org/issue62/contnt62.htm [15.04.2005].

[27] K.H. Dansky, op. cit., s. 6-7.

[28] C. McCormack, D. West, *Facilitated group mentoring develops key career competencies for university women: a case study*, „Mentoring & Tutoring" 2006, nr 14 (4), s. 411.

[29] K.E. Kram, *Phases of the mentor relationship*, s. 621-622.

[30] D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, op. cit., s. 47; K.E. Kram, *Phases of the mentor relationship*, s. 609.

[31] Ibidem, s. 617.

i edukacyjnych. Pełni on także ważną funkcję w edukacji wyższej. Obecnie wiele szkół wyższych dąży do zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych poprzez poprawę jakości procesu kształcenia. W wielu zachodnich uczelniach programy mentoringu stanowią ważną część procesów edukacyjnych. Używany jest zarówno w stosunku do studentów, jak i pracowników (w tym także pracowników naukowych). Zdaniem Toni A. Campbell i Davida E. Campbella, w odróżnieniu od mentoringu w przedsiębiorstwach mentoring w edukacji wyższej przyczynia się przede wszystkim do rozwoju naukowego protegowanych[32]. Jednak liczne badania świadczą, że z powodzeniem stymuluje on nie tylko rozwój naukowy, lecz również osobisty i zawodowy, zarówno protegowanych, jak i ich mentorów w uczelni.

Jednocześnie ostatnie dwie dekady wyraźnie wskazują na przejście od linowej i stabilnej kariery zawodowej, do kariery nieprzewidywalnej, cechującej się różnorodnością i mozaikowością, które to – obok zaniku linearności i zmienności – cechują współczesny świat[33]. Dlatego też relacja rozwojowa z mentorem może być dla studentów szczególnie istotna w burzliwym i zmieniającym się środowisku zawodowym XXI wieku[34].

2. Związek mentoringu z organizacyjnym uczeniem się

Zmiany występujące w otoczeniu sprawiają, że współczesne organizacje muszą nieustannie dążyć do ciągłej poprawy swojej pozycji konkurencyjnej, sprostać oczekiwaniom klientów, wymaganiom dotyczącym innowacyjności produktów i wprowadzania nowych technologii[35]. Muszą także być bardziej elastyczne, proaktywne i szybko adaptować się do nowych warunków działania, przy czym realizacja wyżej wymienionych czynników wymusza uczenie się szybsze niż konkurencja[36]. W powyższe kierunki zmian znakomicie wpisuje się idea organizacji uczącej się, która przez ostatnie dwie dekady ulegała częstej redefinicji. Peter Senge określił ją jako wizję, która stanowi siłę napędową dla kreatywnych działań

[32] T.A. Campbell, D.E. Campbell, *Outcomes of mentoring at-risk college students: gender and ethnic matching effects*, „Mentoring & Tutoring" 2007, nr 15 (2), s. 136.

[33] M. Arthur, K. Inkson, J. Pringle, *The new careers: Individual action and economic change*, Sage, Thousand Oaks, CA 1999, s. 34; M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York 1996, s. 21.

[34] T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career benefits associated with mentoring for protégeé: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2004, nr 89, s. 131; K.E. Kram, *A relational approach to career development*, w: *The career is dead. Long live the career: A relational approach to careers*, red. D.T. Hall, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1996, s. 142.

[35] N. Akhtar, R.A. Khan, op. cit., s. 257.

[36] Ibidem.

prowadzących do zmiany oraz polega na tworzeniu stale doskonalącej się organizacji, w ten sposób kreującej i wpływającej na własną przyszłość[37]. Jak zauważa David A. Garvin, organizacja ucząca się jest jednostką skoncentrowaną na kreowaniu, pozyskiwaniu i transferowaniu wiedzy oraz modyfikowaniu swojego zachowania ze względu na zachodzące zmiany[38]. Organizacja ta to także świadome wykorzystanie procesów uczenia się na poziomach indywidualnym, grupowym i systemowym do stałego przekształcania organizacji w kierunku do zwiększania satysfakcji jej klientów, użytkowników, pracowników i społeczności[39]. Z kolei Chris Argyris wskazuje na wagę organizacyjnego uczenia się jako procesu polegającego na rozpoznawaniu i korygowaniu błędów[40].

Pomimo rosnącego zainteresowania pojęciem organizacyjnego uczenia się zarówno jego zdefiniowanie, jak i określenie granic pojęciowych nie jest zadaniem łatwym, ponieważ jest ono z natury swojej złożone. Niemniej jednak badacze zgadzają się, co do tego, że w szerokim znaczeniu koncepcja organizacyjnego uczenia się odnosi się do pewnego wzorca zachowań, umożliwiającego organizacji dostosowanie się do otoczenia[41]. Badacze nie mają także wątpliwości, co do faktu, że obecnie zdolność uczenia się powinna być uznawana za kluczową kompetencję współczesnych organizacji, w których pozyskiwana wiedza musi być proporcjonalna do zakresu zmian obserwowanych w otoczeniu i wprowadzanych wewnątrz danej organizacji[42]. Specyfika organizacji uczącej się polega więc na kreatywnym wspomaganiu procesu zmian[43]. Zatem kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji jako uczącej się ma sam proces uczenia, bowiem to od jego efektywności zależy zdolność organizacji do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej[44].

Wraz z rosnącym znaczeniem, jakie dla przetrwania i rozwoju organizacji zyskują wiedza i umiejętności pracowników oraz zasoby niematerialne organizacji, coraz większy nacisk kładzie się na szeroko rozumiany rozwój pracowników. Jednym z bardzo często pojawiających się pojęć w rozwoju organizacyjnym jest uczenie się poprzez doświadczenie (*experiential learning*), które wykorzystuje

---

[37] D.E. Meen, M. Keough, *Creating the learning organization. An interview with Peter M. Senge*, „The McKinsey Quarterly" 1992, nr 1, s. 59.

[38] D.A. Garvin, *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review" 1993, nr 71 (4), lipiec-sierpień, s. 80.

[39] M. Pedler, K. Aspinwall, *Przedsiębiorstwo uczące się*, PETIT, Warszawa 1999, s. 22.

[40] C. Argyris, *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review" 1977, nr 55 (5), wrzesień-październik, s. 116.

[41] E.H. Schein, *Organizational culture*, „American Psychologist" 1990, nr 45, s. 109-119; P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.

[42] J.R. Johnson, *Embracing change: a leadership model for the learning organization*, „International Journal of Training and Development" 1998, nr 2 (2), s. 141-148.

[43] Ibidem.

[44] A. DeGeus, *Planning as learning*, „Harvard Business Review" 1988, nr 66 (2), s. 70-74.

pośrednio także mentoring. Koncepcja ta bazuje na przekonaniu, że najlepszym sposobem na uczenie się nie jest przyswajanie teorii lecz to, co mówimy i robimy[45]. Zarówno uczenie się indywidualne, jak i organizacyjne wymaga zapewnienia pracownikom możliwości dzielenia się wiedzą. Stąd też organizacje dążące do wzmocnienia procesów uczenia się powinny zapewniać pracownikom możliwość wszechstronnego rozwoju zawodowego poprzez uczestnictwo w takich działaniach, jak mentoring, coaching czy szkolenia. Sam mentoring jest mocno osadzony w dyscyplinie rozwoju organizacyjnego, którego korzeni można szukać w koncepcji organizacji uczącej się. Wiele programów mentoringu jest ukierunkowanych nie tylko na indywidualne uczenie się, lecz także uczenie się zespołowe[46]. Mentoring stanowi także ważny instrument transferu wiedzy ukrytej, przyspiesza transfer i asymilację wiedzy w całej organizacji i niewątpliwie, jak podkreślają Caroline P. D'Abate, Erik R. Eddy i Scott I. Tannenbaum, jest on obecnie „ważnym źródłem rozwoju, a zatem i organizacyjnego uczenia się"[47].

Stąd też ciekawe wydaje się wprowadzenie w uczelni wyższej innowacji dydaktycznych w postaci programu mentoringu i powiązania jej z koncepcją organizacji uczącej się. W niniejszym artykule omówiona została koncepcja organizacji uczącej się, mentoring oraz pojęcia z nim związane i na tym tle teoretycznym wskazane zostaną doświadczenia, które wynikają z procesu implementowania programu mentoringu do uczelni wyższej. Jest to istotne także dlatego, że nauczyciele akademiccy odgrywają ważną rolę społeczną, na swój sposób zarządzając potencjałem ludzkim w środowisku akademickim.

3. Studium przypadku

Pomysł na realizację programu mentoringu w Wyższej Szkole Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej (WSP TWP) powstał w odpowiedzi na widoczną potrzebę zmodernizowania systemu nauczania w polskich wyższych uczelniach humanistycznych, a także istniejącego problemu niskiej aktywności społeczności lokalnych i braku profesjonalnie przygotowanych liderów lokalnych. W ramach projektu na dwóch wydziałach uruchomiono studia uzupełniające magisterskie na specjalności Aktywizacja i Rozwój Społeczności Lokalnych oraz Kierownictwo i Przywództwo w Społecznościach Lokalnych.

Na uczelniach humanistycznych spoczywa odpowiedzialność m.in. za kształtowanie przyszłych liderów lokalnych, mających ogromny wpływ na działania

[45] W. Morgan, *What is Accelerated / Experiential Learning?*, http://www.buildmybusiness.com/accelerated.html [5.01.2012].

[46] D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, op. cit., s. 28.

[47] C. D'Abate, E. Eddy, S.T. Tannenbaum, *What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions*, „Human Resource Development Review" 2003, nr 2 (4), s. 365.

samorządu czy też organizacji pozarządowych, co w dalszej kolejności przekłada się na rozwój społeczności lokalnych. Niestety coraz częściej tradycyjne metody nauczania nie są dostosowane do wymagań nowoczesnego społeczeństwa, nie promują innowacyjności i rozwoju zdolności adaptacyjnych. Projekt, którego jednym z celów było wprowadzenie metody mentoringu w WSP TWP, zakładał wzbogacenie ścieżki studiów o proces mentoringu. Ten ostatni rozumiany jest tu jako relacja rozwojowa pomiędzy dwiema osobami mająca na celu odkrywanie i rozwijanie potencjału studenta.

Każdy ze studentów miał możliwość wymiany doświadczeń i rozwoju umiejętności w sposób ustrukturyzowany, oparty na indywidualnych potrzebach w ramach tzw. mentoriali, czyli indywidualnych spotkań z nauczycielem akademickim. Mentoriale nie zastępowały innych metod kształcenia, takich jak wykład czy klasyczne zajęcia akademickie, lecz stanowiły ich uzupełnienie, nadając kształceniu bardziej indywidualny charakter. Służyły także odbudowaniu indywidualnej relacji mistrz – uczeń pomiędzy studentem a wybranym przez niego wykładowcą przeszkolonym do podjęcia roli mentora. Jak zauważa Arlene Martin, najbardziej znaczące zaniedbanie w realizacji programów mentoringu to brak wsparcia i odpowiedniego przygotowania do pełnienia funkcji mentora[48]. Dlatego nauczyciele akademiccy otrzymali wsparcie w postaci trwającego przez sześć miesięcy 80-godzinnego szkolenia wyposażającego chętnych do podjęcia roli mentorów w szeroki wachlarz skutecznych narzędzi i metod pracy mentorskiej. Szkolenie obejmowało m.in. takie zagadnienia, jak: etapy formalnego procesu mentoringu, rozwijanie talentów, mocnych stron i potencjału, diagnoza potrzeb podopiecznego, wyznaczanie zadań w mentoringu, zakłócenia w relacji mentorskiej i sposoby radzenia sobie z nimi. Poza szkoleniem mentorzy zostali objęci procesem superwizji.

W przygotowaniu do roli mentora pomocne były również staże zagraniczne, których celem było poszerzenie wiedzy teoretycznej mentorów (zdobytej podczas dotychczasowych szkoleń) o doświadczenia praktyczne z zakresu wdrażania metody mentoringu akademickiego w renomowanych zagranicznych ośrodkach akademickich. W trakcie wizyt studyjnych w University of Manchester (Wielka Brytania) i La Sapienza University of Rome (Włochy) naukowcy brali udział w licznych zajęciach merytorycznych – spotkaniach z wykładowcami goszczącej ich uczelni, mentorami, a także dyrektorami programów i projektów mentoringu czy w zajęciach dydaktycznych i spotkaniach ze studentami. Podczas wizyt studyjnych zapoznano się także z materiałami w postaci przewodników do prowadzenia dokumentacji, kwestionariuszy, wzorów arkuszy obserwacji, które zostały zmodyfikowane i przystosowane do polskich warunków. Biorąc pod uwagę fakt,

[48] A. Martin, *Transformational learning through mentoring in early childhood education*: *The DART model*, w: *The organizational and human dimension of successful mentoring across diverse settings*, red. F.K. Kochan, Information Age Publishing, Greenwich, CT 2002, s. 129.

że mentoring akademicki w Polsce był zjawiskiem nowym, a wiedza na jego temat była dość fragmentaryczna, doświadczenia zdobyte podczas staży zagranicznych miały kluczowe znaczenie dla wdrożenia programu mentoringu w opisywanej uczelni.

W WSP TWP mentoring przyjął postać obowiązkowych bezpośrednich spotkań. Wybór mentora dokonywał się poprzez zgłoszenie się studenta do konkretnej osoby z listy mentorów na podstawie opisu przedstawiającego specyfikę stylu pracy mentora oraz możliwe obszary współpracy. Zasady współpracy pomiędzy mentorem (wykładowcą) a protegowanym (studentem) regulował kontrakt, będący formą umowy pomiędzy nimi. W jego ramach zostały również wyznaczone cele, które miały być realizowane w trakcie całego procesu mentoringu. Kontrakt był również efektem wspólnych uzgodnień w takich kwestiach, jak np.: częstotliwość spotkań, czas ich trwania, oczekiwania dotyczące kontaktów między spotkaniami, stopień poufności, granice ingerencji, spodziewane zachowania czy etyka[49].

Program mentoringu powstał na podstawie profilu kompetencji uznanych za kluczowe z punktu widzenia efektywnego odgrywania roli animatora społeczności lokalnych lub lidera społeczności lokalnych. Kompetencje te związane były nie tyle z wiedzą merytoryczną, ile z konkretnymi umiejętnościami i postawami, które sprawiają, że animator lub lider okazuje się skuteczny. Kwestionariusz poziomu kompetencji ułatwiał proces ustalania celów rozwojowych w trakcie spotkań z mentorem, z kolei sposób wywiązywania się ze zobowiązań wyrażonych przez protegowanego znajdował swoje odzwierciedlenie w indywidualnym planie rozwoju (IPR). IPR nie tylko wyznaczał ramy spotkań, lecz także dawał możliwość refleksji nad własnymi zachowaniami profesjonalnymi i ich stopniowe doskonalenie w dialogu z mentorem. Mentorzy dysponowali także katalogiem narzędzi rozwojowych, będącym zbiorem propozycji rozwojowych (zadań i działań), które mogą wesprzeć studentów w zwiększaniu własnej skuteczności w obszarze kompetencji przyjętych jako kluczowe dla pełnienia określonych funkcji.

Zgodnie z przyjętymi założeniami program mentoringu realizowany był w formule mentoriali. Oznaczało to konieczność cyklicznych spotkań, które umożliwiały mentorowi obserwację postępów protegowanego oraz systematyczne motywowanie go do dalszego działania i rozwoju. Mentorzy mieli obowiązek spotkania się z protegowanymi 8 razy w ciągu roku akademickiego, przy czym dopuszczalne było „zdalne" przeprowadzenie 2 z 8 godzin za pomocą telefonu, e-maila lub wideorozmowy (np. Skype'a), o ile wyraziły na to zgodę obie strony procesu. Każde ze spotkań trwało 45 minut przy założeniu 4 godzin spotkań na semestr, przy czym maksymalna przerwa między spotkaniami wynosiła 6 tygodni, ponieważ gwarantowało to ciągłość i prawidłowy przebieg procesu. Każdy mentor miał pod swoją opieką od 6 do 8 protegowanych. Spotkania miały charakter indywidualny, odby-

[49] D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, op. cit., s. 36.

wały się w atmosferze wzajemnego zaufania i koncentrowały się na potrzebach studenta.

Program mentoringu podlegał corocznej ewaluacji obejmującej zarówno mentorów, jak i protegowanych. Po zakończeniu programu przeprowadzono jego ocenę, której wyniki zaprezentowano poniżej. W badaniu wzięło udział 101 studentów, którzy uczęszczali na mentoriale oraz 14 mentorów. Badanie miało formę ankiety przesyłanej elektronicznie. W przypadku studentów zagwarantowano poufność, ankiety mentorów wymagały podpisania. Następnie przeprowadzono analizę ilościową danych ankietowych otrzymanych od protegowanych (studentów) i mentorów (pracowników akademickich). W analizie tej wykorzystano statystyki opisowe i analizę korelacji Pearsona. Po odrzuceniu ankiet, w których wystąpiły braki, ostateczna próba podopiecznych liczyła 98, a próba mentorów 14 osób.

Średnia ogólna ocena badanych wpływu mentoringu na ich rozwój wskazuje, że w opinii studentów program ten pozytywnie oddziałuje na ich rozwój – ogólna ocena (będąca średnią arytmetyczną ocen wpływu mentoringu w poszczególnych badanych obszarach rozwojowych) wynosiła 3,95 punktu w skali 5-punktowej (zob. tab. 1). Ogólnie, zdaniem protegowanych, najsilniej mentoring wpłynął dodatnio na ich rozwój osobisty – średnia ocen wynosiła 4,12 punktu w skali 5-punktowej. Nieco niżej oceniono jego wpływ na rozwój procesu aktywizacji – 4 punkty w skali 5-punktowej oraz wpływ na rozwój naukowy – 3,92 punktu. Najniżej ocenione zostało oddziaływanie mentoringu na rozwój zawodowy – średnia ocen wynosiła 3,74 punktu, przy czym warto zauważyć, że te oceny cechowały się również największą zmiennością – odchylenie standardowe wyniosło aż 1,22 punktu, co oznacza, że średnio rzecz biorąc, oceny badanych różniły się od wartości średniej aż o plus/minus 1,22 punktu. Należy jednocześnie podkreślić, że występujące różnice w ocenie wpływu mentoringu na badane obszary rozwoju protegowanych były stosunkowo niewielkie (zob. tab. 1).

Następnie analizie poddano ocenę przez protegowanych zaangażowania mentora, jego przygotowania, zadowolenia protegowanych z celów mentoringu oraz stopnia realizacji wyznaczonych celów (zob. tab. 2). Również w tym przypadku oceny były wysokie i bardzo wysokie. Najwyżej ocenione zostało zaangażowanie mentora – średnia wynosiła aż 4,73 punktu w skali 5-punktowej, przy stosunkowo niewielkim zróżnicowaniu przyznawanych ocen – odchylenie standardowe wynosiło jedynie 0,60 punktu, co oznacza, że, średnio rzecz biorąc, oceny odchylały się od wartości 4,73 jedynie o plus/minus 0,60 punktu. Podobnie wysoko ocenione zostało przez badanych przygotowanie mentora – średnia 4,70 punktu. Również w tym przypadku oceny cechowało niskie zróżnicowanie (odchylenie standardowe – 0,61 punktu). Badani byli przeważnie bardzo zadowoleni z wyznaczonych celów mentoringu – średnia oceny wynosiła 4,48 punktu, przy czym w tym przypadku wystąpiło nieco większe zróżnicowanie przyznawanych ocen (odchylenie standardowe – 0,83 punktu). Najniżej przez podopiecznych ocenio-

Tabela 1. Statystyki opisowe oceny przez protegowanych wpływu mentoringu na ich rozwój ($N = 98$)

Zmienne	Rozstęp	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie stand.
Rozwój naukowy	4,00	1,00	5,00	3,92	1,02
Rozwój zawodowy	4,00	1,00	5,00	3,74	1,22
Rozwój osobisty	4,00	1,00	5,00	4,12	1,04
Rozwój procesu aktywizacji	4,00	1,00	5,00	4,00	1,12
Rozwój (całość)	4,00	1,00	5,00	3,95	0,97

Źródło: opracowanie własne.

ny został stopień realizacji celów – średnia wynosiła 4,11 punktu. Jednocześnie oceny te charakteryzowały się największą zmiennością – odchylenie standardowe wynosiło blisko 1 punkt – 0,93 punktu, co oznacza, że średnio rzecz biorąc oceny odchylały się od wartości średniej o plus/minus 0,93 punktu (zob. tab. 2).

Tabela 2. Statystyki opisowe oceny przez protegowanych mentora i celów mentoringu ($N = 98$)

Zmienne	Rozstęp	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie stand.
Zaangażowanie mentora	3,00	2,00	5,00	4,73	0,60
Przygotowanie mentora	3,00	2,00	5,00	4,70	0,61
Zadowolenie z wyznaczonych celów	4,00	1,00	5,00	4,48	0,83
Realizacja celów	4,00	1,00	5,00	4,11	0,93

Źródło: opracowanie własne.

Następnie, aby znaleźć możliwe zależności pomiędzy badanymi zmiennymi, przeprowadzono analizę korelacji Pearsona (zob. tab. 3), która wykazała, że pomiędzy wszystkimi badanymi zmiennymi zachodzą wyraźne, dodatnie i istotne statystycznie związki. Do najsilniejszych (przekraczających wartość 0,6) należą m.in. korelacje pomiędzy oceną protegowanych wpływu programu na ich rozwój w badanych obszarach a zadowoleniem z wyznaczonych celów rozwojowych. Na szczególną uwagę zasługują silne, dodatnie związki występujące pomiędzy zadowoleniem protegowanych z wyznaczonych celów a ich całościową oceną wpływu mentoringu na ich rozwój (korelacja wynosiła 0,741) oraz zadowoleniem protegowanych z wyznaczonych celów a rozwojem procesu aktywizacji (0,711). Bardzo silna korelacja wystąpiła również pomiędzy oceną zaangażowania mentora i jego

Tabela 3. Analiza korelacji oceny programu mentoringu przez protegowanych

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Realizacja celów									
2. Zadowolenie z wyznaczonych celów	0,640**								
3. Przygotowanie mentora	0,475**	0,608**							
4. Zaangażowanie mentora	0,441**	0,527**	0,708**						
5. Rozwój naukowy	0,520**	0,607**	0,554**	0,602**					
6. Rozwój zawodowy	0,625**	0,643**	0,491**	0,496**	0,743**				
7. Rozwój osobisty	0,488**	0,663**	0,560**	0,614**	0,728**	0,708**			
8. Rozwój procesu aktywizacji	0,534**	0,711**	0,510**	0,535**	0,683**	0,715**	0,691**		
9. Rozwój (całość)	0,616**	0,741**	0,595**	0,630**	0,885**	0,902**	0,878**	0,875**	

** $p < 0{,}01$.

Źródło: opracowanie własne.

przygotowania (0,708) oraz oceną zaangażowania mentora a rozwojem osobistym (0,614), rozwojem naukowym (0,602) i ogólną oceną rozwoju (0,630).

Następnie przeprowadzono analizę danych otrzymanych w wyniku badań ankietowych zrealizowanych w grupie mentorów. Analiza statystyk opisowych wskazuje, że także mentorzy oceniali pozytywnie wpływ mentoringu na swój rozwój (zob. tab. 4). Ogólnie wpływ ten został przez nich oceniony średnio na 3,62 punktu w skali 5-punktowej (ogólny wpływ reprezentuje zmienna syntetyczna będąca średnią oceną wpływu mentoringu na poszczególne obszary rozwojowe – zmienna „rozwój całość"), przy umiarkowanym poziomie zróżnicowania przyznawanych ocen (odchylenie standardowe – 0,87 punktu). Najwyżej oceniony został przez mentorów wpływ mentoringu na ich rozwój osobisty – średnia ocena wynosiła 3,79 punktu w skali w skali 5-punktowej. Równocześnie oceny te cechowało nieco większe zróżnicowanie – odchylenie standardowe wynosiło 0,97 punktu, co oznacza, że średnio oceny badanych różniły się od wartości 3,79 o plus/minus 0,97 punktu. Niżej oceniono wpływ programu na rozwój naukowy mentorów (średnia – 3,57 punktu). W opinii mentorów najsłabszy był wpływ mentoringu na ich rozwój zawodowy (średnia – 3,50 punktu w skali 5-punktowej). Należy jednak zauważyć, że występujące różnice w ocenie wpływu programu na

Tabela 4. Statystyki opisowe oceny przez mentorów wpływu mentoringu na ich rozwój ($N = 14$)

Zmienne	Rozstęp	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie stand.
Rozwój naukowy	4,00	1,00	5,00	3,57	1,16
Rozwój zawodowy	3,00	2,00	5,00	3,50	0,85
Rozwój osobisty	3,00	2,00	5,00	3,79	0,97
Rozwój (całość)	3,00	2,00	5,00	3,62	0,87

Źródło: opracowanie własne.

poszczególne badane obszary rozwojowe są stosunkowo niewielkie (zob. tab. 4). Jednocześnie można stwierdzić, że ogólnie mentorzy wyraźnie niżej oceniali od protegowanych wpływ mentoringu na swój rozwój.

W kolejnym kroku analizie poddano opinie mentorów odnośnie do nastawienia studentów do metody mentoringu, aktywności studentów w omawianym procesie, stopnia realizacji ustalonych celów mentoringu, pożyteczności programu w osiąganiu celów studentów (zob. tab. 5). Najwyżej ocenione zostały nastawienie studentów i ich aktywność w programie (odpowiednio wartości średnie wynosiły 4,71 i 4,64 punktu skali 5-punktowej), przy stosunkowo niewielkim zróżnicowaniu występujących ocen (wynikającym także z niewielkich rozmiarów próby). Mentorzy byli jednak znacznie bardziej sceptyczni od protegowanych w ocenie stopnia realizacji celów mentoringu – średnia ocena w skali 5-punktowej wynosiła 3,93 punktu. Jednocześnie średnio wysoko oceniona została pożyteczność mentoringu w osiąganiu celów studentów – w skali 4-punktowej średnia ocena wynosiła 3,71 punktu (zob. tab. 5). Ogólnie również mentorzy wysoko ocenili pożyteczność programu zarówno dla ich rozwoju, jak i rozwoju studentów.

Tabela 5. Statystyki opisowe oceny przez mentora programu i celów mentoringu ($N = 14$)

Zmienne	Rozstęp	Minimum	Maksimum	Średnia	Odchylenie stand.
Nastawienia studentów	1,00	4,00	5,00	4,71	0,47
Aktywność studentów	1,00	4,00	5,00	4,64	0,50
Realizacja celów	2,00	3,00	5,00	3,93	0,62
Pożyteczność programu	1,00	3,00	4,00	3,71	0,47

Źródło: opracowanie własne.

Następnie analizie poddano związki pomiędzy badanymi zmiennymi, wykorzystując w tym celu analizę korelacji Pearsona (zob. tab. 6). Interesujący jest fakt, że ogólna ocena mentorów wpływu mentoringu na ich rozwój okazała się wyraźnie dodatnio powiązana z oceną pożyteczności programu dla studentów

i realizacją celów mentoringu (odpowiednio korelacje wynosiły: 0,674 i 0,879). Przy czym spośród badanych obszarów rozwojowych najsilniej z oceną pożyteczności programu dla studentów powiązany był rozwój naukowy mentora (0,749). Natomiast z realizacją celów mentoringu najsilniej powiązany był rozwój zawodowy mentora (0,804). Nie zaobserwowano istotnych statystycznie korelacji pomiędzy rozwojem naukowym i zawodowym mentora a nastawieniem i aktywnością studentów, jak również pomiędzy nastawieniem i aktywnością studentów a realizacją celów programu i jego pożytecznością. Wystąpiła natomiast istotna, dodatnia korelacja pomiędzy rozwojem osobistym mentora a aktywnością studentów (0,623). Należy także zauważyć, że większość badanych zależności jest istotna statystycznie (zob. tab. 6). Niższy poziom istotności niektórych z nich (*$p < 0,05$) wynika w dużej mierze z niewielkich rozmiarów próby.

Tabela 6. Analiza korelacji oceny programu mentoringu przez mentorów ($N = 14$)

Zmienne	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Rozwój naukowy								
2. Rozwój zawodowy	0,622*							
3. Rozwój osobisty	0,458	0,692**						
4. Rozwój (całość)	0,841**	0,886**	0,826**					
5. Nastawienia studentów	–0,243	0,000	0,192	–0,037				
6. Aktywność studentów	–0,019	0,452	0,623*	0,383	0,519			
7. Realizacja celów	0,709**	0,804**	0,741**	0,879**	–0,076	0,413		
8. Pożyteczność programu	0,749**	0,576*	0,361	0,674**	–0,050	0,189	0,457	

*$p < 0,05$, **$p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, wyniki przedstawionych badań jednoznacznie wskazują, że zarówno w opinii mentorów, jak i ich podopiecznych realizowany program mentoringu jest powiązany z ich rozwojem naukowym, zawodowym i osobistym.

Podsumowanie i wnioski

Przedstawione studium przypadku wskazuje, że formalny mentoring może z powodzeniem wspierać rozwój protegowanych i mentorów w organizacji, jaką jest szkoła wyższa. Przeprowadzone w ramach oceny programu badania ankietowe wykazały, że zarówno protegowani, jak i mentorzy stwierdzili, że mentoring wpływa korzystnie na ich rozwój naukowy, zawodowy i osobisty. Warto zauważyć, że obie grupy badanych uważają, że mentoring najsilniej oddziałuje na ich rozwój osobisty. Jednocześnie protegowani i mentorzy najniżej ocenili jego wpływ na

swój rozwój zawodowy. Mimo że oceny te były wysokie, to jednak niepokojący jest fakt, że właśnie ta podstawowa funkcja mentoringu została najniżej oceniona przez obie grupy badanych. Jednakże należy zaznaczyć, że może to wynikać ze specyfiki organizacji, w której realizowany był program, jego celów oraz grupy protegowanych, do której był kierowany – studenci. W przypadku przedsiębiorstw mentoring wspiera głównie rozwój kariery zawodowej pracowników. Program ten, kierowany do studentów, koncentrował się nie tylko na rozwoju kompetencji zawodowych, lecz także na ich rozwoju naukowym i osobistym. Analiza korelacji wykazała, że ocena protegowanych wpływu mentoringu na ich rozwój jest silnie powiązana z zaangażowaniem i przygotowaniem mentorów. Wyniki te świadczą, że dla powodzenia programów mentoringu ważny jest odpowiedni dobór mentorów. Osoby te powinny nie tylko mieć stosowne kompetencje, lecz także chcieć pełnić tę odpowiedzialną funkcję. Dla zwiększenia programów mentoringu istotne znaczenie ma dobrowolność uczestnictwa w programie oraz możliwość dokonywania wyboru, z kim uczestnicy chcą pracować, dotycząca zarówno mentorów, jak i protegowanych[50]. Ponadto występujące wyraźnie dodatnie zależności pomiędzy oceną mentorów pożyteczności programu i realizacją celów mentoringu a oceną wpływu programu na ich rozwój może wskazywać, że wielu mentorów łączy swoje cele rozwojowe z takimi podstawowymi celami zawodowymi, jak rozwój studentów. Ma to szczególne znaczenie w przypadku mentoringu kierowanego do protegowanych – studentów, którzy często dopiero przygotowują się do wejścia w „dorosły świat kariery zawodowej" i dla których mentor może stanowić ważny wzór do naśladowania w przyszłej karierze zawodowej.

Zaskakujący jest natomiast brak istotnych zależności pomiędzy oceną mentorów nastawienia i aktywności studentów a pozostałymi zmiennymi. Stwierdzono jedynie istnienie wyraźnego, dodatniego związku między rozwojem osobistym mentora a aktywnością studentów. Fakt ten może wskazywać, że większa równowaga w procesie wymiany zachodzącej w relacji mentoringu, w odczuciu mentorów, sprzyja ich rozwojowi osobistemu, ponieważ dzięki wkładowi protegowanych mentorzy mają więcej sposobności do uczenia się i rozwoju, wykraczającego poza ich aktualny obszar aktywności zawodowej czy naukowej. Należy jednak zaznaczyć, że ze względu na zastosowaną strategię badawczą uzyskane wyniki są niereprezentatywne i należy je traktować z pewną ostrożnością przy formułowaniu wniosków.

Konkludując, można stwierdzić, że efektywne zarządzanie kapitałem ludzkimi niewątpliwie stanowi dzisiaj dla organizacji opartych na wiedzy, takich jak wyższe uczelnie, poważne wyzwanie. W organizacjach tych procesy uczenia się indywidualnego i organizacyjnego nabierają kluczowego znaczenia dla ich przetrwania i rozwoju. Dynamiczny przyrost wiedzy powoduje, że zadanie to staje się

[50] Ibidem, s. 24.

coraz trudniejsze i wymagające wspólnego, skoordynowanego wysiłku zarówno ze strony organizacji, jak i jej uczestników. Współczesne organizacje stają przed koniecznością poszukiwania nowych metod stymulowania procesów uczenia się zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Problem ten dotyczy zwłaszcza uczelni wyższych, których podstawowym zadaniem jest nie tylko rozpowszechnianie, lecz także tworzenie wiedzy. Zachodzące przemiany socjoekonomiczne przyczyniają się do wzrostu liczby stanowisk pracy, na których uczenie się i dzielenie się wiedzą są kluczowymi czynnikami wpływającymi na efektywność działania pracowników. Wyższe uczelnie przygotowują przyszłych pracowników wiedzy do wejścia na rynek pracy. To, w jakim stopniu wywiążą się z tego zadania, zależy w dużej mierze od wiedzy zatrudnionych w nich pracowników oraz ich zaangażowania w uczenie innych oraz we własny rozwój. W tym kontekście wielu badaczy wskazuje na znaczenie formalnych programów mentoringu, które nadal wydają się niedocenianym narzędziem rozwoju zarówno pracowników, jak i studentów w polskich uczelniach. Relacja mentoringu ułatwia studentom i młodym pracownikom wejście w świat kariery zawodowej[51]. Pomaga również mentorom nadążać za szybkim rozwojem nowych technologii i wiedzy.

Formalne programy mentoringu są nie tylko ważnym instrumentem rozwoju zawodowego, lecz także mogą stanowić cenne źródło informacji na temat potencjału kompetencyjnego pracowników organizacji. Mentoring wpływa na organizacyjne uczenie się nie tylko na poziomie indywidualnym, lecz także zespołowym i organizacyjnym. Opiera się on na dzieleniu się wiedzą i pozwala na uczenie się z doświadczeń innych. Wspiera konwersje wiedzy w organizacji, a zwłaszcza jej internalizację i socjalizację. Stanowi interaktywny proces wzajemnego uczenia się. Służy nie tylko upowszechnianiu wiedzy ukrytej, lecz również tworzeniu nowej wiedzy, dzięki dzieleniu doświadczeń, pomysłów i idei. W dobie ekonomii opartej na wiedzy coraz częściej właśnie zdolność do tworzenia nowej wiedzy staje się czynnikiem decydującym o sukcesie organizacji.

Literatura

Akhtar N., Khan R.A., *Exploring the Paradox of Organizational Learning and Learning Organization*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business" 2011, vol. 2, nr 9, styczeń.

Allen D., Russell J.E.A., McManus S.E., *Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support*, „Journal of Vocational Behavior" 1999, nr 54.

Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lima L., *Career benefits associated with mentoring for protégeé: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology" 2004, nr 89.

Appelbaum S.H., Ritchie S., Shapiro B.T., *Mentoring Revisited: An Organizational Behaviour Construct*, „Journal of Management Development" 1994, nr 13 (4).

[51] K.E. Kram, L.A. Isabella, op. cit., s. 110.

Argyris C., *Double Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review" 1977, nr 55 (5), wrzesień-październik.
Arthur M., Inkson K., Pringle J., *The new careers: Individual action and economic change*, Sage, Thousand Oaks, CA 1999.
Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York 1996.
Campbell T.A., Campbell D.E., *Outcomes of mentoring at-risk college students: gender and ethnic matching effects*, „Mentoring&Tutoring" 2007, nr 15 (2).
Chao G.T., Walz P.M., Gardner P., *Formal and informal mentorships. A comparison on mentoring functions and contrast with non-mentored counterparts*, „Personnel Psychology" 1992, nr 3.
Clifford V., *Group mentoring: an alternative way of working*, „Women in Science Enquiry Network Journal" 2003, nr 62 (2), http://www.wisenet-australia.org/issue62/contnt62.htm [15.04.2005].
Clutterbuck D., Megginson D., *Mentoring Executives and Directors*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
Cyzio M., *Coaching i mentoring w rozwoju zawodowym pracowników*, „Pedagogika Pracy" 2006, nr 49.
D'Abate C., Eddy E., Tannenbaum S.T., *What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions*, „Human Resource Development Review" 2003, nr 2 (4).
Dansky K.H., *The Effects of Group Mentoring on Career Outcomes*, „Group and Organization Management" 1996, nr 1.
DeGeus A., *Planning as learning*, „Harvard Business Review" 1988, nr 66 (2).
Garvin D.A., *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review" 1993, nr 71 (4), lipiec-sierpień.
Gehrke N., *Toward a Definition of Mentoring*, „Theory into Practice" 1988, nr 27 (3-4).
Gladstone M.S., *Mentoring: A Strategy for Learning in a Rapidly Changing Society*, CEGEP John Abbot Collage, Research and Development Secretariat, Montreal Quebec 1988.
Johnson J.R., *Embracing change: a leadership model for the learning organization*, „International Journal of Training and Development" 1998, nr 2 (2).
Kamińska J., *Wykorzystanie mentoringu i coachingu w bibliotece jako uczącej się organizacji*, Materiały konferencyjne, II Ogólnopolska Konferencja Naukowa „Marketing wewnętrzny i zarządzanie zasobami ludzkimi w bibliotece" 24-26 czerwca 2009, Biblioteka Uniwersytecka im. Jerzego Giedroycia w Białymstoku, http://bg.uwb.edu.pl/konferencja2009/materialy/Kaminska.Joanna.pdf.
Kram K.E., *Mentoring at Work*, „Columbus Public Library" 1950, nr 1 (2/02).
Kram K.E., *Phases of the mentor relationship*, „Academy of Management Journal" 1983, nr 4.
Kram K.E., *A relational approach to career development*, w: *The career is dead. Long live the career: A relational approach to careers*, red. D.T. Hall, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1996, s. 132-157.
Kram K.E., Isabella L.A., *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*, „Academy of Management Journal" 1985, nr 1.
McCormack C., West D., *Facilitated group mentoring develops key career competencies for university women: a case study*, „Mentoring&Tutoring" 2006, nr 14 (4).
Martin A., *Transformational learning through mentoring in early childhood education: The DART model*, w: *The organizational and human dimension of successful mentoring across diverse settings*, red. F.K. Kochan, Information Age Publishing, Greenwich, CT 2002.
Marzec I., *Od mentoringu do sukcesu zawodowego pracowników w społeczeństwie informacyjnym*, w: *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, „Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie", t. 2, Wyd. UE w Krakowie, Kraków 2008.

Marzec I., *Patologie relacji mentoringu w polskich organizacjach*, w: *Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi*, red. Z. Janowska, t. 3, Wyd. UŁ, Łódź 2010.

Marzec I., *Wykorzystanie mentoringu do pobudzania zmian w małym i średnim przedsiębiorstwie*, w: *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, red. J. Skalik, „Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego" nr 49, Wrocław 2008.

Meen D.E., M. Keough, *Creating the learning organization. An interview with Peter M. Senge*, „The McKinsey Quarterly" 1992, nr 1.

Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2008.

Mezias J.M., Scandura T.A., *A needs-driven approach to expatriate adjustment and career development: a multiple mentoring perspective*, „Journal of International Business Studies" 2005, nr 5.

Morgan W., *What is Accelerated / Experiential Learning?*, http://www.buildmybusiness.com/accelerated.html [5.01.2012].

Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.

Ragins B.R., Cotton J.L., *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in form and informal mentoring relationships*, „Journal of Applied Psychology" 1999, nr 84.

Ragins B.R., Cotton J.L., Miller J.S., *Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes*, „Academy of Management Journal" 2000, nr 43 (6).

Ragins B.R., Scandura T.A., *Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships*, „Academy of Management Journal" 1994, nr 4.

Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2003.

Russell J.E.A., Adams D.M., *The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations*, „Journal of Vocational Behavior" 1997, nr 51.

Schein E.H., *Organizational culture*, „American Psychologist" 1990, nr 45.

Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*, Doubleday, New York 1990.

Sosik J.J., Lee D., Bouquillon E.A., *Context and Mentoring: Examining Formal and Informal Relationship in High Tech Firms and K-12 Schools*, „Journal of Leadership and Organizational Studies" 2005, nr 2.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Lech Miklaszewski
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Przywództwo w warunkach zmiany kulturowej na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A.

Streszczenie. Artykuł podejmuje problematykę zmian w zakresie kultury organizacyjnej oraz przywództwa w organizacji, identyfikując związki pomiędzy tymi zmianami. Zmienność kulturowa oraz stylu przywództwa rozpatrywana jest na przykładzie Domu Maklerskiego WDM S.A., w okresie pięciu lat jego funkcjonowania. Wykorzystując model wartości konkurujących, autor przedstawia zmiany, jakie zaszły w obrębie kultury organizacyjnej i przywództwa w badanej firmie, precyzuje ich przyczyny oraz definiuje konsekwencje tych zmian.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, przywództwo, zmiana kultury organizacyjnej i przywództwa

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna odzwierciedla zazwyczaj dążenie określonej grupy do integracji wokół określonych wartości, norm czy zachowań. Jednocześnie jest przekazem artykułowanym w procesach komunikowania się wewnętrznego i zewnętrznego. Autorem tego przekazu jest zazwyczaj właściciel biznesu lub przywódca. Wielu autorów zajmujących się zagadnieniem kultury organizacyjnej uważa, że jedną z najważniejszych funkcji przywódcy jest właśnie zarządzanie kulturą[1]. To oni ją kreują, doskonalą i zmieniają. Oczywiście w warunkach silnej kultury nowi przywódcy nie tworzą kultury od podstaw, z reguły muszą się do niej dostosować, choć po pewnym czasie ich piętno indywidualne staje się wyraźnie dostrzegalne.

[1] A. Kowarska, *Przywództwo, organizacja i kultura*, http://leadership.blox.pl [7.05.2012].

Przywódcy często są wzorami do naśladowania dla pozostałych członków organizacji, kreują styl komunikowania się, zachowania i reakcje. Podwładni natomiast mogą naśladować swoich przywódców, decydując, jakie zachowania są akceptowane oraz co stanowi symbol statusu w obrębie danej kultury[2].

W tym kontekście ważną kwestią jest to, jakie zachowania członkowie organizacji uznają za przywództwo. Postrzeganie przywództwa jest bowiem sprzężone z postrzeganiem kultury organizacyjnej. Kreacja kultury organizacyjnej przez przywódcę jest tworzeniem samego siebie jako przywódcy. Ma to istotne znaczenie, gdy dochodzi do zmiany kultury organizacyjnej. Zmieniająca się percepcja kultury przez pracowników musi bowiem również objąć zmieniający się paradygmat przywództwa.

Uwzględniając tak sformułowane zagadnienie, celem artykułu stało się zdiagnozowanie zmian w zakresie kultury organizacyjnej i stylu przywództwa w okresie pięciu lat funkcjonowania Domu Maklerskiego WDM S.A. oraz identyfikacja zależności pomiędzy zmianami obu kategorii. Diagnoza w powyższym zakresie została dokonana z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących sformułowanego przez Kima S. Camerona i Roberta E. Quinna oraz na podstawie wywiadów z pracownikami. Biorąc pod uwagę, że autor niniejszego referatu jest długoletnim pracownikiem Domu Maklerskiego WDM S.A., istotne znaczenie w przeprowadzeniu diagnozy i sformułowaniu wniosków miała również obserwacja uczestnicząca. Podstawowym narzędziem badawczym był jednak kwestionariusz (ankieta) wymagający udzielenia odpowiedzi na sześć pytań (Jaka jest ogólna charakterystyka organizacji?; Jaki jest styl przywództwa w organizacji?; Jaki jest styl zarządzania pracownikami?; Co zapewnia spójność organizacji?; Na co kładzie się największy nacisk?; Jakie są kryteria sukcesu w organizacji?). Odpowiedzi dość precyzyjnie odzwierciedlały oceny ważnych aspektów kultury organizacji, przedstawiając jej podstawowe wymiary. Indagacja została podzielona na dwa etapy. Celem pierwszego etapu postępowania było określenie obecnego typu kultury organizacyjnej, drugi zaś pozwolił sprecyzować typ kultury organizacji, który zdaniem pracowników (respondentów) należy wdrożyć, by firma mogła stawić czoła przyszłym wyzwaniom i wymaganiom otoczenia.

W kwestionariuszu na każde z pytań podano cztery odpowiedzi, między które należało rozdzielić 100 punktów w zależności od tego, w jakim stopniu dana odpowiedź odzwierciedlała sytuację badanej organizacji. Najwięcej punktów należało przypisać odpowiedzi, która, zdaniem pracowników, była najbliższa sytuacji panującej w ich organizacji bądź, w ramach drugiego etapu, najtrafniej definiowała potrzeby zmiany organizacji na doskonalszą i bardziej efektywną. Pozostałe punkty dzielono pomiędzy pozostałe odpowiedzi zgodnie z preferencjami pracowników, ale tak, by suma punktów przypisanych odpowiedziom na każde py-

[2] G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009, s. 147.

tanie wynosiła 100. Następnie obliczano średnie arytmetyczne dla wszystkich odpowiedzi i odnoszono je do czterech typów kultury organizacji, tj. kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Kolejnym i ostatnim krokiem było naniesienie wyników na wykresy.

1. Przywództwo i zmiana kultury organizacyjnej – aspekt teoretyczny

Przywództwo jest jakością pożądaną wszędzie tam, gdzie niezbędna jest mobilizacja ludzi, nieprzeciętna efektywność i doskonalenie sposobów działania. Oczywiście, aby działało w tych obszarach, musi mieć atrybut skuteczności.

Skuteczne przywództwo to umiejętność wywierania takiego wpływu na ludzi, aby ich działania na wszystkich poziomach organizacji były zgodne z wartościami i misją firmy. Istotę tego zjawiska można zauważyć wówczas, gdy silne, transformacyjne przywództwo zmienia percepcję, gdy zmiany i nowe wyzwania rynkowe przyjmowane są na każdym z poziomów organizacji jako szanse czy możliwości, a nie jako bariery. Aby tak się stało, przywództwo musi koncentrować się na ustalaniu kierunku, motywacji i inspiracji, na budowaniu więzi, a w tym kontekście ma wiele wspólnego z kulturą organizacyjną[3].

Przewodzenie często definiuje się jako zespół procesów wykorzystywanych w celu skłonienia ludzi do współpracy na rzecz wspólnych interesów[4], uznając jednocześnie, że współczesne organizacje stanowią odbicie osobowości swoich liderów, którzy mieli wizję doskonałości i potrafili zmobilizować pozostałych do udziału w jej realizacji[5]. Można powiedzieć, że poprzez kulturę organizacyjną przywódca definiuje, co w organizacji powinno się traktować jako sukces, a poprzez faktyczne przewodzenie prowadzi do tego sukcesu – sukces jest efektem współpracy dwóch osobowości: przywódcy i organizacji.

Kształtowanie osobowości przywódcy ma dwa oblicza. Z jednej strony, dość łatwo zdobyć nowe umiejętności, zmienić wzorce wypowiadania się, opanować sztukę kontaktów z ludźmi, nauczyć się wizualizować, afirmować i wzmacniać poczucie własnej wartości, z drugiej jednak, stosunkowo trudno jest zmienić przyzwyczajenia, rozwinąć w sobie pozytywne cechy, nauczyć się podstawowej dyscypliny, dotrzymywać obietnic i przyrzeczeń, być odważnym lub szczerze brać pod uwagę uczucia i przekonania innych. Niemniej właśnie to jest prawdziwym egzaminem przywódczym i przejawem dojrzałości[6].

---

[3] J. Heidtman, *Co daje klientowi prawdziwe przywództwo w organizacji?*, www.businessdoctors.pl [9.05.2012].

[4] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 43.

[5] W.G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 2000, s. 334.

[6] S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2003, s. 14.

Z kolei mówienie o osobowości organizacji to nic innego jak traktowanie tej organizacji jako idei utrzymywanej w ludzkim umyśle. Organizacje istnieją zatem jedynie w sposobie postrzegania rzeczywistości przez jej członków, są takie, jakimi oni je widzą. Stąd każda organizacja jest pewną ideą tkwiącą w umyśle członków organizacji, czyli osób wzajemnie powiązanych ze sobą psychologicznym spoiwem[7].

Personifikując kulturę organizacyjną i traktując ją jako proces psychospołeczny, możemy stwierdzić, że odnosi się ona do strukturalnych i instrumentalnych aspektów życia społecznego organizacji, a także sięga do emocjonalnych zjawisk na głębszych poziomach osobowości, obejmując, między innymi, takie elementy, jak rytuały, zwyczaje, strategie i taktyki[8]. W ten sposób „kultura organizacji staje się elementem kapitału intelektualnego, kreującego wartość organizacji oraz jej pozycję konkurencyjną. Optymalne wykorzystanie kapitału intelektualnego wymaga zmian dostosowawczych, a nawet antycypujących kultury organizacyjnej. Statyczność czy też zbyt powolne zmiany kultury mogą stanowić istotną barierę rozwoju. Równocześnie kultura organizacyjna w warunkach turbulentnych może także odgrywać rolę pozytywną, być katalizatorem zmian"[9].

Żadne przedsiębiorstwo nie szczyci się dziś swoją niezmiennością czy podobieństwem do stanu sprzed dziesięciu lat. Stabilność częściej jest rozumiana jako przejaw stagnacji niż solidności, a przedsiębiorstwa, które nie zmieniają się i nie ulegają ewolucji, powszechnie uważane są za skostniałe. Niepewność i lęk, tradycyjnie towarzyszące większym zmianom organizacyjnym, teraz wiążą się z czymś odwrotnym – z groźbą utrwalenia starego porządku[10].

Zmiana więc staje się wymagającym wyzwaniem, a jednocześnie atrybutem powodzenia, gwarancją sukcesu.

Niewiele organizacji może dzisiaj traktować zmianę jako przypadkowe zakłócenie skądinąd spokojnego świata. Ci nieliczni, którzy tak robią, wiele ryzykują. Zbyt dużo zmienia się zbyt szybko, aby menadżerowie jakiejkolwiek organizacji mogli sobie pozwolić na stoicki spokój[11].

Mają raczej do czynienia z ciągłą zmianą, graniczącą z chaosem. „Są zmuszeni do udziału w grze, w którą nigdy dotąd nie grali, a której reguły są tworzone w trakcie rozgrywek"[12].

---

[7] A. Barabasz, *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 82.

[8] Ibidem, s. 119.

[9] M. Juchnowicz, *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010, s. 26, za: C. Sikorski, *Ludzie nowej organizacji*, WN PWN, Warszawa 1998, s. 8.

[10] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiany*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 11.

[11] S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004, s. 467.

[12] Ibidem, s. 466.

Kiedy otoczenie ulega gwałtownym zmianom, zakorzeniona kultura może okazać się nieodpowiednia, kulturowa konsekwencja może krępować i prowadzić do porażki. Jak wiadomo, kultura organizacyjna w zderzeniu z kompleksowym, złożonym i dynamicznym otoczeniem, oferując określone normy i wartości, hierarchizuje rzeczywistość, zwraca uwagę na to, co istotne i pozwala pomijać to, co nie ma znaczenia dla organizacji i jej uczestników. Ta funkcja kultury generuje pewne szanse i zagrożenia dla organizacji, zwłaszcza w sytuacji zmian. Jednym z zagrożeń jest krótkowzroczność strategiczna i zamknięcie kulturowe. Twierdzi się wręcz, że wiele organizacji raczej zginie niż ulegnie zmianie.

W kulturze nie jest bowiem zakorzenione poszukiwanie nowych rozwiązań. To kurczowe trzymanie się tego, co znane, wynika także z jednej z podstawowych funkcji kultury organizacyjnej: dawania poczucia wspólnego sensu członkom organizacji. Sytuacja zmian wywołuje wśród nich dysonans poznawczy, a jednym ze sposobów pozbycia się go jest bagatelizowanie konieczności ich przeprowadzenia[13].

Takie jednostronne spojrzenie byłoby jednak błędem, bowiem kultura pełni również pozytywną funkcję w procesie zmian. Koncentracja na normach i wartościach wspólnych wszystkim pracownikom staje się elementem stabilizującym. Pozwala na dokonywanie zmian z zachowaniem poczucia tożsamości i integracji pracowników, oferuje sposoby rozumienia ważnych decyzji dokonujących się w firmie, sposoby podejścia do problemów i ich rozwiązywania[14].

Często jednak, kiedy otoczenie organizacji ulega gwałtownym zmianom, kultura również musi im podlegać. Kulturowe zakotwiczenie może okazać się wyrokiem na przedsiębiorstwo.

Kulturę niewątpliwie trudno zmienić. Najczęściej jest rozwijana na przestrzeni wielu lat i w tym okresie głęboko wrasta w odczucia i motywacje pracowników. Ponadto istnieją siły, które wciąż działają na rzecz jej utrwalenia. Są to np.: obowiązująca misja i filozofia organizacji, styl przywództwa, zakorzenione rytuały, popularne opowieści, kryteria oceny efektywności organizacji, jej formalna struktura. Walka z tymi siłami to podstawowe zadanie skutecznego przywódcy. Należy jednak pamiętać, że:

> bez rozważenia podstawowych celów, wartości i oczekiwań, przeformułowania przekonań oraz mechanizmów adaptacji do otoczenia, a dotyczy to zarówno ludzi, jak i organizacji, zmiany pozostają powierzchowne i zazwyczaj krótkotrwałe. Głębokie i trwałe zmiany wymagają bowiem działań sięgających do głębokich warstw osobowości[15],

a to już zadanie dla pełnokrwistego przywódcy.

---

[13] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 205.

[14] Ibidem.

[15] A. Barabasz, op. cit., s. 128.

Kultura organizacyjna jest głęboko zakorzeniona w każdej komórce organizacji. Jej zmianę zazwyczaj wywołują krytyczne wydarzenia rozumiane jako pojawienie się lub wywołanie poważnego kryzysu – traktowanego jako szok, który podważa status quo i kwestionuje znaczenie aktualnie obowiązującej kultury. Taka sytuacja jest wyzwaniem dla całego personelu organizacji, ale przede wszystkim dla jej przywódcy. Nie dość, że sam musi przewartościować swoje poglądy na temat sposobów robienia biznesu i wytworzyć nowe nawyki, to dodatkowo do takich zmian musi przekonać wszystkich pozostałych ludzi organizacji.

W tym kontekście można wyróżnić co najmniej kilkanaście skutecznych strategii zmiany kultury organizacji:

1. Zmiana dążeń liderów. Zmiana tego, na co zwracają uwagę, co mierzą, nagradzają i kontrolują.
2. Zmiana reagowania na kluczowe / krytyczne / kryzysowe wydarzenia. Zmiana tego, co jest postrzegane jako kluczowe wydarzenie oraz tego, jak postrzegany jest kryzys.
3. Modelowanie ról oraz szkolenie (najlepiej prowadzone przez lidera). Zmiana zachowań liderów i zaangażowanie ich w przenoszenie tej zmiany na innych.
4. Zmiana sposobu i kryteriów rekrutowania, awansowania i zwalniania ludzi.
5. Zmiana sposobu lokowania zasobów i energii.
6. Zmiana struktury (często jedna z pierwszych rzeczy, za które zabierają się liderzy zmian). Tutaj warto zaznaczyć, że w organizacji często istnieją formalne i nieformalne struktury.
7. Zmiana sposobu i kryteriów nagradzania i nadawania statusu. To, co jest nagradzane lub karane, jest informacją, co należy, a czego nie należy robić.
8. Zmiana procesów, procedur i systemów.
9. Zmiana rytuałów.
10. Zmiana przestrzeni fizycznej i środowiska (np. czystość na produkcji).
11. Formalna zmiana wizji, misji, filozofii i wartości organizacji[16].

Oczywiście o tym, która z powyższych strategii zostanie wybrana, decydują zarówno czynniki osobowościowe przywódcy, cechy jego stylu przewodzenia, jak i okoliczności czy przesłanki dokonania zmiany kulturowej.

Jak twierdzi Stephen P. Robbins[17], zmiana kultury jest najbardziej prawdopodobna, gdy występują wszystkie lub większość z następujących 4 czynników:

– pojawia się lub zostanie wywołany poważny kryzys – traktowany jako szok, który podważa status quo i kwestionuje znaczenie aktualnie obowiązującej kultury,

[16] D. Borkowski, *Przywództwo a zmiana kultury organizacji*, http://damianborkowski.pl [9.05.2012].

[17] S.P. Robbins, op. cit., s. 447.

– następuje zmiana kierownictwa – traktowana jako przesłanka skutecznej zmiany kultury, ponieważ nowe kierownictwo, które wprowadza odmienny zbiór kluczowych wartości jest postrzegane jako zdolne do zareagowania na kryzys. Ponadto wprowadzenie nowego kierownictwa z zewnątrz zwiększa prawdopodobieństwo wdrożenia nowych wartości kulturowych,

– zmiana dokonuje się w młodej i niewielkiej organizacji – taka charakterystyka organizacji zwiększa szanse na to, że zmiana się przyjmie, bowiem kultury w młodych organizacjach są mniej zakorzenione, a nowe wartości znajdują lepszą adaptację w organizacjach małych,

– zmiana dotyczy kultury słabej – im bardziej kultura jest rozpowszechniona w organizacji i im większa panuje wśród jej członków zgodność w sprawie wartości tej kultury, tym trudniej ją zmienić, w przeciwieństwie do kultur słabych bardziej podatnych na zmianę.

Wśród warunków sprzyjających zmianom kulturowym wymieniono kryzys. Jest to kategoria bardzo pojemna, która może objąć:

– zmieniające się warunki konkurencji, a zwłaszcza działania konkurentów,

– zmiany technologiczne,

– wymuszenia prawne, które w dłuższym okresie prowadzą do pojawienia się nowych norm i wzorców,

– wymuszenia wynikające z zachowań partnerów oraz tzw. grup rówieśniczych, działających w tej samej branży i wspólnie stosujących pewne standardy,

– umiędzynarodowienie działalności, które generuje naturalną tendencję do naśladowania tych, którzy odnoszą największe sukcesy,

– zmiany szerszej struktury społecznej, w której funkcjonuje organizacja[18].

Stąd wniosek, że:

> zmiany kultury organizacji mogą być wywoływane zarówno przez przekształcenia organizacyjne, jak również przez zmiany formalnego kierownictwa i faktycznego przywództwa. Trudno jest jednak oddzielić takie świadome oddziaływanie od spontanicznych i autonomicznych procesów społecznych prowadzących do zmian kulturowych. Logika zmian kulturowych polega ogólnie właśnie na tym, że świadome zamierzenia (które często przynoszą skutki odmienne od zamierzonych), splatają się w jedno z niekontrolowanymi procesami społecznymi[19].

2. Przywództwo i zmiana kultury organizacyjnej – studium przypadku

Badania zmian kultury organizacyjnej przeprowadzono w Domu Maklerskim WDM S.A., diagnozując dominujący typ kultury w pierwszym roku jego działal-

[18] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, D. Latusek, *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor" 2009, nr 3 (30), www.e-mentor.edu.pl [25.01.2012].

[19] Ibidem.

ności oraz po upływie pięciu lat funkcjonowania. Wykorzystując tę samą metodologię badawczą, diagnozie poddano również przywództwo w organizacji, które nie pozostało obojętne na zmiany kulturowe.

Dom Maklerski WDM S.A. rozpoczął swoją działalność maklerską w roku 2006, na bardzo konkurencyjnym rynku. Jego działalność zaprojektowano tak, by mogła się ona wpisać w aktualne potrzeby rynku bez podejmowania destrukcyjnej walki konkurencyjnej, a jednocześnie kreowano te potrzeby (WDM S.A. był pomysłodawcą i współrealizatorem – wraz z GPW w Warszawie – uruchomienia alternatywnego rynku giełdowego NewConnect, a ponadto jedną z pierwszych spółek notowanych na tym rynku).

W rezultacie Dom Maklerski WDM S.A. świadczył dwa rodzaje usług: zarządzania aktywami klientów oraz oferowania maklerskich instrumentów finansowych. W obu dziedzinach osiągnął spektakularne sukcesy, choć kryzys zmusił go do rezygnacji i stopniowego wygaszenia nierentownej usługi zarządzania aktywami klientów. Do znaczących osiągnięć należy również zaliczyć: stworzenie biznesowej grupy kapitałowej, debiut i notowania na giełdzie (sierpień 2007 r. – NewConnect; lipiec 2011 r. – rynek główny GPW) i zgromadzenie kapitału z emisji akcji na rynku giełdowym przekraczającego dwudziestokrotność kapitału akcyjnego oraz rentowność działalności, którą odzwierciedlają dodatnie wyniki finansowe. Wprawdzie w latach 2008 i 2009, w czasie nasilenia się zjawisk kryzysowych, firma zanotowała stratę, ale wcześniej wypracowany zadatek (emisja, zysk) pozwoliły na bezpieczne przetrwanie i mimo wszystko na dodatni wynik skonsolidowany całej grupy kapitałowej.

W ramach grupy kapitałowej Domu Maklerskiego WDM S.A. prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w Domu Maklerskim WDM S.A. oraz w spółce WDM Autoryzowany Doradca sp. z o.o., natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest WDM Capital S.A., spółka o charakterze holdingowym, mająca udziały w wehikułach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i private equity.

Obecnie więc, skonsolidowana firma specjalizuje się w usługach bankowości inwestycyjnej (emisje akcji – rynek główny, rynek NewConnect; emisje obligacji – rynek Catalyst; doradztwo przy fuzjach i przejęciach) oraz w zarządzaniu inwestycjami (inwestycje private equity; inwestycje w sektor wierzytelności).

W ciągu pięciu lat działalności firma stała się jednym z liderów w obsłudze małych i średnich spółek w Polsce, realizując ponad 60 transakcji (w tym ponad 40 debiutów giełdowych) i pozyskując dla swoich klientów blisko 500 mln zł.

Wszystkie podmioty grupy kapitałowej, w tym Dom Maklerski WDM S.A., obowiązuje sprecyzowany system wartości, który w dużym stopniu wyznacza zachowania organizacyjne.

Najważniejsze wartości, którymi kieruje się grupa kapitałowa, to[20]:

1) innowacyjność – potrzeby klientów są dla spółki najważniejsze i właśnie dla nich spółka kreuje pionierskie i nowatorskie rozwiązania,

2) elastyczność – spółka reaguje na zmieniające się potrzeby rynku finansowego w celu osiągnięcia jak najlepszych wyników,

3) orientacja na wynik – spółka dba o najwyższą rentowność biznesu własnego oraz swoich klientów,

4) bezpieczeństwo – spółka robi wszystko, by być postrzegana jako partner godny zaufania, profesjonalny i gwarantujący bezpieczeństwo w najlepszym wydaniu.

Powyższe wartości pozostają niezmienne od początku działalności. Można traktować je wręcz jako wartości autoteliczne, wyznaczające ścieżkę, po której porusza się firma. Zmianom natomiast podlegają wartości heteroteliczne służące jako instrumentarium osiągania wartości – celów. Tutaj do głosu dochodzi kultura organizacyjna, której zmienność determinowana jest przez procesy adaptacyjne i modyfikacyjne w zakresie sposobów osiągania celów. Można powiedzieć, że firma odniosła sukces przy wsparciu i dzięki kulturze organizacyjnej.

Kultura w tym ujęciu była czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania, w tym na postawy i zachowania pracownicze i menadżerskie (przywódcze) oraz działania o charakterze przedsiębiorczym[21]. Kulturowa recepta na sukces okazała się szczególnie skuteczna w warunkach kryzysu. Podyktowała ją kultura organizacyjna, która została uruchomiona jako ukryta, ale jednocząca siła, pozwalająca nadawać sens, kierunek działań i mobilizację[22]. Kultura w tej roli jest nie do przecenienia, szczególnie w warunkach permanentnego kryzysu, który niestety nabiera cech standardowych i dotyka większość uczestników szerokiego rynku.

Jeśli kulturę organizacyjną można określić jako pewien przekaz, formułujący jak należy się zachowywać i jakie wartości respektować, to niewątpliwie autorami i adresatami tego przesłania są ludzie. W tym kontekście zarówno zarząd, jak i personel spółki należy traktować jako oczywisty czynnik kulturotwórczy. Firma w zakresie kadry łączyła doświadczenie z młodością, traktując ludzi jako swój główny atut i podstawę rozwoju. Personel firmy stanowił zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, mających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie praktyczne.

Ponadto, Dom Maklerski WDM S.A. był i jest firmą rodzinną – na 20 zatrudnionych pracowników aż 5 to członkowie dwóch rodzin (stan w pierwszym roku działalności). Obie rodziny do tej pory mają swoich przedstawicieli w zarządzie

[20] Materiały wewnętrzne DM WDM S.A.

[21] S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 12.

[22] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, s. 22.

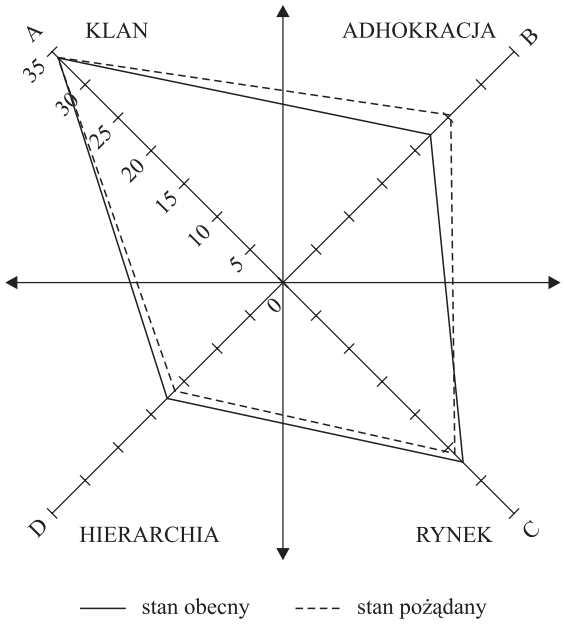
spółki oraz na wyższych stanowiskach menadżerskich. Oprócz tego przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami biznesu, ale także głównymi kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej. Niemniej jednak przywództwo w Domu Maklerskim WDM S.A. nieodmiennie od pięciu lat pozostaje w tych samych rękach – prezesa zarządu i wiceprezesa zarządu, a jednocześnie znaczących współwłaścicieli biznesu. W tym zakresie nie ma znaczenia pewna fluktuacja w pełnieniu funkcji zarządczych przez pozostałych członków zarządu. Dominacja tych dwóch osób we wszystkich obszarach przewodzenia jest wyraźna i niezbywalna. Wiąże się to z wyraźnym powiązaniem swoich losów życiowych i zawodowych z trwaniem i rozwojem spółki, z łatwą do identyfikacji realizacją autorskiej strategii jej rozwoju i koncepcji funkcjonowania. Udaje się to przede wszystkim dlatego, że obaj przywódcy, mimo że stanowią zupełnie odmienne osobowości i posługują się przeciwstawnymi stylami przywództwa, działają nadzwyczaj komplementarnie. W ten sposób powstaje przywództwo elastyczne, ale jednocześnie niezwykle spójne i skuteczne.

W pierwszym roku działalności pomysł kultury organizacyjnej i jego kreacja opierały się na wykorzystaniu cech rodziny przy budowie firmy i kształtowaniu stosunków międzyludzkich. Stosunki te były ciepłe, przyjazne, pełne zaufania, pozbawione formalizacji (np. wszyscy pracownicy, bez względu na wiek czy stanowisko zwracali się do siebie po imieniu). Tak ukształtowane relacje gwarantowały firmie spójność, wysoki stopień uczestnictwa i duże poczucie wspólnoty.

Wszystkie wymienione uwarunkowania powstania i funkcjonowania Domu Maklerskiego WDM S.A. sugerowały wręcz diagnozę w zakresie kultury organizacyjnej. Przewidywania te potwierdziły badania kultury przeprowadzone zgodnie z metodologią wartości konkurujących, zaproponowaną przez K.S. Camerona i R.E. Quinna. Dominującym typem kultury okazała się kultura klanu. W organizacji o takim profilu kulturowym żyje się i funkcjonuje jak w zgodnej rodzinie. Liczą się bowiem głównie więzy emocjonalne i przyjazna atmosfera działania. Dominują tutaj wspólnie wyznawane wartości i cele oraz duże poczucie wspólnoty. Ponadto, do fundamentalnych założeń kultury klanu należy między innymi wiara w zarządzanie poprzez pracę zespołową, rozwój pracowników, traktowanie klientów jako partnerów. Głównym zadaniem kierownictwa jest natomiast delegowanie uprawnień pracownikom, zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, stwarzanie przyjaznej atmosfery pracy, integracja całego personelu, słowem zachowanie przypisywane zazwyczaj głowie rodziny.

W kontekście takich preferencji kulturowych łatwo można było zauważyć, że przywódcy firmy odgrywali rolę doradców, opiekunów i mentorów zorientowanych na ludzi i procesy, skłaniających do uczestnictwa, zażegnujących konflikty, popierających otwartość, okazujących szacunek i stwarzających atmosferę zaufania, dbających o wysokie morale i troszczących się o potrzeby poszczególnych

Wykres 1. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w pierwszym roku działalności



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	34,3	33,7
B	Adhokracja	21,9	24,7
C	Rynek	27,0	25,7
D	Hierarchia	16,7	15,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

pracowników. Spójność całej organizacji zapewniały więc: lojalność, przywiązanie do tradycji, szacunek dla drugiego człowieka i silne więzi załogi.

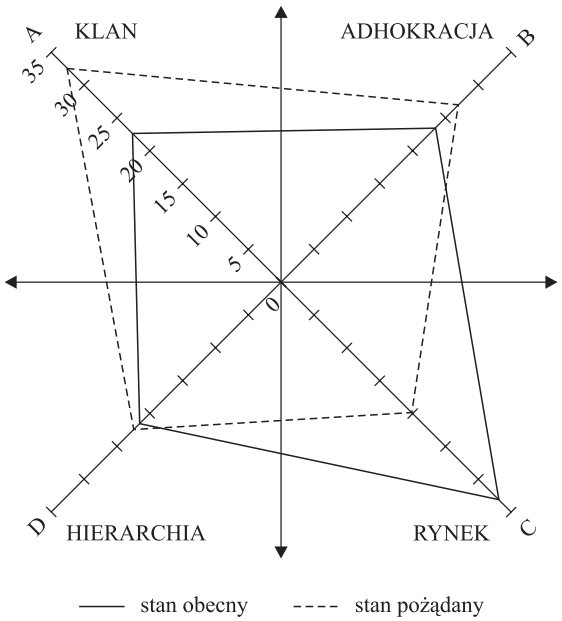
Kultura klanu na początku działalności, szczególnie małych przedsiębiorstw, nie jest niczym nadzwyczajnym, wpisuje się wręcz w pewien schemat zmian kultury organizacyjnej. Większość firm nowych i małych startuje z dominacją właśnie kultury klanu. Jest to oczywiste, bowiem gdy firma powstaje i debiutuje w ryzykownym i turbulentnym środowisku, ostoją takiego podmiotu stają się wartości i zachowania, które zwiększają zwartość personelu, utwierdzają pracowników w słuszności obranego sposobu postępowania, wzmagają wzajemne zaufanie, nie wykluczają za błędy. Można jednak przypuszczać, że kiedy przyjdzie zmierzyć się z silną i drapieżną konkurencją, kiedy trzeba będzie podjąć wyzwania rynkowe i walczyć o pozycję i wynik, spolegliwe środowisko kulturowe stanie się niewystarczające. Wówczas coraz częściej do głosu będzie dochodzić kultura

rynku, proponując zachowania bardziej agresywne, bezwzględne, ale i jednocześnie bardziej adekwatne do wymagań otoczenia rynkowego. Nieuchronny kryzys, z którym przyjdzie się zmierzyć każdej firmie, musi doprowadzić do przewartościowań kulturowych. Co ciekawe, kultura aktualna na czas diagnozy niemal pokrywa się z wzorcem kultury pożądanej. Wynika to przede wszystkim z faktu, że firma była wówczas start-upem, a brak doświadczeń przywódczych, ale również tych zwykłych pracowniczych, uniemożliwiał weryfikację czy wartościowanie jakichkolwiek wzorców kulturowych. W kolejnych latach funkcjonowania firma była jednak poddawana dość drastycznym doświadczeniom. Prawie cały okres istnienia badanej jednostki to czas permanentnego kryzysu ekonomicznego, szczególnie odczuwanego na rynkach finansowych, a więc w przedmiocie działalności Domu Maklerskiego WDM S.A. Jedynie pierwszy rok, rok startu w biznesie, sprzyjał jego prowadzeniu bez zaskoczeń, zgodnie z przewidywaniami – wówczas kultura klanu znajdowała uzasadnienie i generowała sukces. Wybuch kryzysu światowego, który stopniowo objął Polskę, zweryfikował sposób działania czy rozwiązywania problemów, a więc zweryfikował również kulturę organizacyjną. Przecież kultura to sposób, w jaki grupa ludzi rozwiązuje problemy i rozstrzyga dylematy[23]. Na ten kryzys firma nie miała wpływu – miał on bowiem charakter zewnętrzny. Niestety nie był to koniec przeciwności, z którymi przyszło się zmierzyć. Kolejny kryzys, jaki dotknął badaną firmę, dotyczył zaufania, a więc podstawowej wartości konstytuującej kulturę klanu. Zaufanie niewątpliwie zostało złamane i to dwukrotnie, skutkując odejściem z pracy kilkuosobowych grup pracowników. Nie podejmując się rozstrzygnięć, kto miał w tym konflikcie rację, a kto nie, należy stwierdzić, że pracodawca mógł czuć się oszukany, gdy grupa pracowników, których szkolił, awansował, dopuścił do tajników prowadzenia biznesu i z którymi wiązał określone nadzieje, nagle postanowiła złożyć wypowiedzenia z pracy, a następnie założyła firmę konkurencyjną wobec swojego byłego pracodawcy. Z kolei pracowników, którzy odeszli, dziwił ostracyzm i wrogość byłego pracodawcy, ponieważ uważali oni, że naturalną koleją rzeczy jest wykorzystanie wiedzy i doświadczenia nabytego w jednej firmie do pracy w innej bądź założenia własnego biznesu.

Oba kryzysy wręcz „zdemolowały" kulturę organizacyjną. Dowodzi tego diagnoza kultury organizacyjnej dokonana po pięciu latach działalności, wskazująca na znaczącą dekompozycję kulturową, szczególnie na osi klan – rynek. Klan przestaje odgrywać rolę dominującą, oddając swoje dotychczasowe wpływy kulturze rynku. Głębokość przeobrażeń kulturowych w tym zakresie, mierzona różnicą punktową na wykresie, pozwala je zaliczyć do zmian istotnych czy wręcz rewolucyjnych. Warto również zauważyć, że rzeczywistym przeobrażeniom kul-

[23] F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19, za: E. Schein, *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Wykres 2. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w piątym roku działalności



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	22,46	32,43
B	Adhokracja	22,90	26,30
C	Rynek	32,91	19,65
D	Hierarchia	20,98	21,68

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

turowym towarzyszą całkowicie odmienne oczekiwania personelu. Pracownicy dotkliwie odczuwają utratę przymiotów kultury klanu i zdecydowanie oczekują, że w przyszłości wektor zmian kulturowych zostanie odwrócony. Kulturę rynku traktują jako uciążliwą, represyjną, a zmianę odczuwają jako dyskomfortową.

Brak zaufania to chaos, niepewność, nieprzewidywalność zachowań, a więc atrybuty, które dezawuują klan, ale jednocześnie stanowią pożywkę i wyzwanie dla kultury rynku. Kultura jest w tym ujęciu czynnikiem wyjaśniającym lub też szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na określone elementy procesu zarządzania, w tym na postawy i zachowania pracownicze i menadżerskie oraz działania o charakterze przedsiębiorczym[24].

[24] S. Stańczyk, op. cit., s. 12.

Należy zaznaczyć, że bez zmiany osobistych postaw członków organizacji proces zmiany kultury nie ma szans powodzenia. Dotyczy to przede wszystkim zmian radykalnych. Konieczne jest ukształtowanie takich wzorców zachowań, które wzmacniają nowe wartości kulturowe i są z nimi zgodne. Jeśli ludzie nie będą gotowi zmienić swoich zachowań, a umiejętności kierownictwa pozostaną na dotychczasowym poziomie, kultura organizacji nie ulegnie trwałej zmianie[25].

Przywołane stwierdzenie określa pewną prawidłowość – zmiana kultury organizacyjnej nie może się dokonać, gdy nie ma wsparcia przywódców organizacji. Abstrahując od procesów samoregulacyjnych w zakresie zmian kulturowych, to właśnie przywódcy te zmiany inspirują, wdrażają, kontrolują i wpajają pracownikom. Chodzi o to, by w działaniach przywódczych kłaść nacisk na te cele, środki i umiejętności, które wzmacniają pożądaną kulturę organizacyjną, nie rezygnując przy tym z elementów charakterystycznych dla każdego z czterech typów kultury. Korzystanie bowiem z jednego zbioru instrumentów właściwego tylko dla jednego typu kultury spłyca i usztywnia przywództwo, pozbawia je humanizmu (np. korzystanie jedynie z atrybutów kultury rynku i całkowite nieuwzględnianie instrumentarium oferowanego przez klan buduje kulturę dyktatorską, zdehumanizowaną).

Wciąż trwająca konkurencja pomiędzy różnymi typami kultury odbywa się w ramach poszczególnych profili kultury, które wyróżnia zastosowana metodologia badawcza. Zostały one zdefiniowane jako:

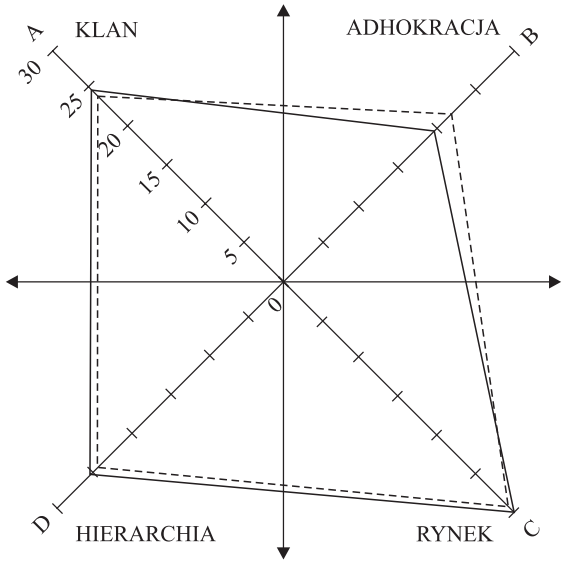
- charakterystyka organizacji,
- przywództwo w organizacji,
- zarządzanie pracownikami,
- to, co zapewnia spójność organizacji,
- to, na co kładzie się nacisk,
- kryteria sukcesu.

Kulturowa zgodność, odzwierciedlana przez wykresy przypisane poszczególnym profilom oznacza, że różne aspekty kultury organizacji są zharmonizowane, czyli, że we wszystkich obszarach aktywności dominuje ten sam typ kultury. W takiej organizacji każdy z sześciu powyższych profili powinien wyglądać podobnie, a w aspekcie realnym powinno to skutkować lepiej funkcjonującą organizacją. Skupianie się bowiem na tych samych wartościach i kierowanie się tymi samymi zasadami we wszystkich obszarach działalności eliminuje wiele problemów, przeszkód i sprzeczności, które mogą utrudniać sprawne funkcjonowanie.

Występowanie niezgodności będące przejawem niejednorodności kulturowej może prowadzić do występowania odmiennych punktów widzenia, różnych celów i rozmaitych strategii w obrębie organizacji. Charakterystyczny dla badanej firmy, w pierwszym roku funkcjonowania, jest niestety pewien dysonans dotyka-

[25] Ibidem, s. 109.

Wykres 3. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w pierwszym roku działalności, w ramach profilu przywództwo w organizacji



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	24,70	23,90
B	Adhokracja	19,70	21,90
C	Rynek	30,00	29,40
D	Hierarchia	25,60	24,70

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

jący profilu związanego z przywództwem w organizacji. Wykres 3 reprezentujący te wartości wskazuje na dominację kultury rynku nad kulturą klanu, co jest całkowicie sprzeczne ze zgodnym podporządkowaniem się pozostałych profili ogólnej diagnozie kulturowej wskazującej na zwycięstwo klanu.

Jeśli przywództwo potraktujemy jako pewien stan predyspozycji i preferencji, a jego spełnienie będziemy utożsamiać ze stylem zarządzania pracownikami, to przywództwo zdominowane przez rynek po prostu nie przekłada się na styl zarządzania korzystający z atrybutów klanu. Może to być zarówno źródłem niezadowolenia pracowników, których niepokoi niejednoznaczność i brak integracji odbieranych sygnałów, jak i przejawem hipokryzji, kiedy codzienne zachowania są sprzeczne z tym, co pracownicy postrzegają jako głoszone wartości. Z pewnością jednak ten właśnie dysonans wymaga od zarządu firmy pogłębionej analizy.

Jeśli jednak zrezygnujemy z tak radykalnych interpretacji, można go po prostu tłumaczyć fazą kształtowania się dojrzałego przywództwa, nabierania doświadczenia. Na etapie debiutu w roli przywódcy rzeczą zrozumiałą są błędy, przekłamania i brak wprawy, które wraz z upływem czasu zanikają, a przywództwo staje się bardziej świadome i bardziej jednoznaczne w opinii pracowników.

Taką ewolucję można zaobserwować w badanej firmie, kiedy to młodzi, niedoświadczeni ludzie, pomysłodawcy biznesu, objęli rządy w prestiżowej firmie finansowej, dysponując olbrzymią wiedzą w przedmiocie działania firmy, ale nikłą w zakresie zarządzania. Po pięciu latach są to okrzepli zarządcy i przywódcy, odbierani przez niektórych pracowników wręcz jako osoby charyzmatyczne. Nie wszystkim odpowiada styl przewodzenia, ale nikt nie kwestionuje, że są to przywódcy skuteczni i wpływowi. Jednocześnie można stwierdzić, że ich udziałem stała się swoista harmonia kulturowa. Brak dysonansów kulturowych, jednoznaczny rys kulturowy we wszystkich obszarach aktywności to rezultat precyzyjnie określonych celów, konsekwencji w ich realizacji oraz zastosowania odpowiednich środków, w tym kulturowych, ich osiągania.

W rezultacie profil przywódczy kultury po pięciu latach działalności zgodny jest z ogólną diagnozą kulturową firmy i z pozostałymi profilami. Dominacja kultury rynku jest wyraźna, a wycofanie klanu symptomatyczne. Klan w warunkach kryzysu po prostu się nie sprawdza.

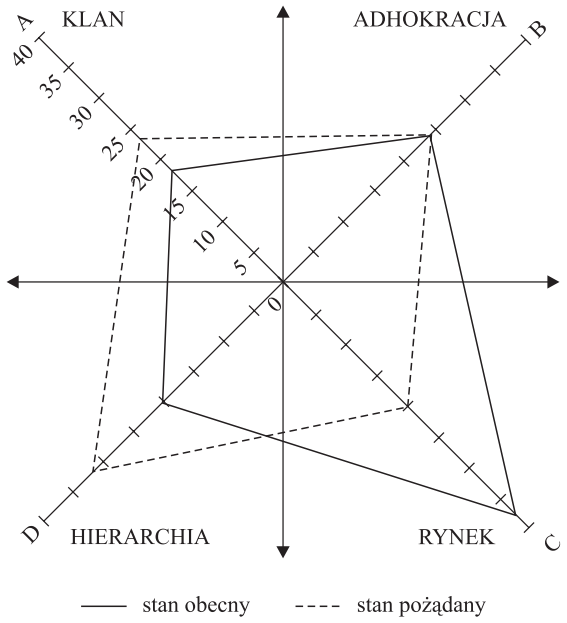
Pojęcie „rynek" w tym przypadku odnosi się do typu przywództwa w organizacji, która sama funkcjonuje jak rynek. Jest ona znacznie silniej skoncentrowana na sprawach zewnętrznych niż na swoim wnętrzu. W związku z tym, dla organizacji liczą się przede wszystkim wyniki i zyski, a jej główną troską jest realizacja zadań. Taką strategię wspierają często twardzi i wymagający przywódcy, którzy promują wśród personelu ostrą rywalizację. Dlatego pracownicy organizacji są ludźmi ambitnymi i nastawionymi na osiąganie sukcesów.

Ta chęć zwyciężania jest czynnikiem spajającym przedsiębiorstwo, a sukces jest utożsamiany z udziałem w rynku i jego penetracją. Ważna jest więc pozycja lidera oraz pokonanie konkurencji[26].

Firma inwestycyjna kierowana przez przywódców naznaczonych kulturą rynku może osiągnąć sukces rynkowy, który niekoniecznie jednak musi iść w parze z sukcesem społecznym, humanistycznym, opartym na zintegrowanym i godnym zaufania zespole oraz uwzględniających te same wartości w relacjach z otoczeniem. Niestety taką konstatację potwierdza praktyka. Zespół pracowników wydaje się dość zdezintegrowany społecznie, choć podporządkowuje się obowiązującym regułom. Pojawia się coraz więcej konfliktów i postaw egoistycznych. Konflikty wykraczają poza firmę i obejmują klientów i kontrahentów.

[26] *Zachowania organizacyjne. Wybrane zagadnienia*, red. nauk. A. Potocki, Difin, Warszawa 2005, s. 198.

Wykres 4. Diagnoza aktualnego i pożądanego stanu kultury organizacyjnej w DM WDM S.A. w piątym roku działalności w ramach profilu przywództwo w organizacji



Symbol kultury	Typ kultury	Stan obecny	Stan pożądany
A	Klan	18,30	23,75
B	Adhokracja	24,17	24,58
C	Rynek	37,50	20,00
D	Hierarchia	20,00	31,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Przywództwo w kulturze rynku zakłada więc, że otoczenie nie jest przyjazne, klienci są wybredni, a firma musi za wszelką cenę umacniać swoją pozycję rynkową. Przy takich założeniach sukces komercyjny jest niemal pewny, choć trzeba się liczyć z porażką w sferze społecznej. Potwierdzają to preferencje pracowników w zakresie pożądanych zmian kulturowych – wyraźnie odczuwa się tęsknotę za przyjaznym klanem i potępienie dla bezwzględnego rynku.

Zakończenie

Reasumując, można stwierdzić, że zdolność dostrzegania ograniczeń własnej kultury i rozwój umiejętności jej kształtowania są podstawowym wyzwaniem współczesnych liderów. Jeżeli przywódcy nie będą świadomi kultury, w której są

osadzeni, to kultura będzie nimi kierować. Dlatego bezustanne uczenie się kultury to podstawowa prerogatywa skutecznego przywódcy. Obszary, na które powinien on zwracać szczególną uwagę, doskonaląc swoje umiejętności, to uczenie się:

– nowej płaszczyzny percepcji i wglądu w realia rzeczywistości, która go otacza i w siebie,

– intensyfikowania motywacji, by pokonać nieuniknioną obawę przed uczeniem się i zmianą,

– emocjonalnej siły, by móc kierować obawą swoją i pracowników, tak by zmiana stała się stylem życia,

– nowych umiejętności analizowania i zmieniania kulturowych założeń,

– gotowości i umiejętności zaangażowania innych i pobudzania ich uczestnictwa,

– umiejętności poznawania założeń nowej kultury[27].

Zbiór takich umiejętności z pewnością sprzyja efektywnemu wypełnianiu ról przywódczych.

Niewątpliwie jedną z istotnych ról przywódców jest świadome budowanie i troska o system wartości w danej organizacji. Istnienie silnej kultury sprzyjającej przeprowadzeniu zmian może znacznie zwiększyć prawdopodobieństwo ich powodzenia. Zmiany kultury organizacyjnej nie przyniosą oczekiwanych korzyści, dopóki nie będzie powszechnego zrozumienia i akceptacji nowego systemu norm, wartości i wzorów zachowań, popartych wiarygodnością kierownictwa. Wymaga to stosunkowo długiego czasu oraz konsekwentnego ich promowania i przestrzegania ze strony przywódcy. Wpływ najwyższego kierownictwa na kulturę organizacyjną wyraźnie można obserwować w młodych firmach, zbudowanych od podstaw i zarządzanych przez właścicieli bądź wynajętych menadżerów[28].

Biorąc pod uwagę, że organizacje mają tendencję utrwalania swoich doświadczeń w schematach myślenia i działania, rola przywódcy w tym zakresie jest nie do przecenienia. To on ponosi odpowiedzialność za stworzenie matrycy, która to myślenie i działanie ukształtuje. Przenika ona wszystkie obszary aktywności organizacji, nadając jej swoiste piętno. Jeżeli organizacja świadomie ją kształtuje, rozumie ją i potrafi konstruktywnie wykorzystać jej walory, może się ona stać źródłem jej strategicznej siły i przewagi konkurencyjnej.

Literatura

Avery G.C., *Przywództwo w organizacji*, PWE, Warszawa 2009.

Barabasz A., *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2008.

[27] S. Pierzchawka, *Rola menadżera w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, http://na-egzamin.pl [25.01.2012].

[28] Ibidem.

Borkowski D., *Przywództwo a zmiana kultury organizacji*, http://damianborkowski.pl [9.05.2012].
Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
Covey S.R., *Zasady skutecznego przywództwa*, Rebis, Poznań 2003.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2005.
Heidtman J., *Co daje klientowi prawdziwe przywództwo w organizacji?*, www.businessdoctors.pl [9.05.2012].
Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa 2010.
Kowarska A., *Przywództwo, organizacja i kultura*, http://leadership.blox.pl [7.05.2012].
Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D., *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, „E-mentor" 2009, nr 3 (30), www.e-mentor.edu.pl [25.01.2012].
Kultura organizacyjna w zarządzaniu, red. nauk. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
Nickels W.G., *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 2000.
Pierzchawka S., *Rola menadżera w kształtowaniu kultury organizacyjnej*, http://na-egzamin.pl [25.01.2012].
Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 2004.
Sikorski C., *Ludzie nowej organizacji*, WN PWN, Warszawa 1998.
Stańczyk S., *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Agata Pietroń-Pyszczek
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katarzyna Piwowar-Sulej
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Motywowanie do pracy w zespołach projektowych

Streszczenie. W artykule zaprezentowano cechy charakterystyczne dla pracy w zespołach projektowych oraz ich wpływ na motywację uczestników projektu. Na tle rozważań teoretycznych wskazano narzędzia motywowania możliwe do zastosowania w zespołach projektowych. Przedstawiono także praktykę ich stosowania w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce.

Słowa kluczowe: zespół projektowy, motywacja, zarządzanie projektami, kierownik projektu

Wstęp

Można postawić tezę, że takie czynniki, jak konieczność wprowadzania zmian we współczesnych organizacjach, a także prowadzenie działalności innowacyjnej wymuszają podejmowanie wskazanych aktywności w formie projektów. Zgodnie z definicją, projektem jest działanie o unikalnym celu, złożone, wielopodmiotowe (zespołowe), przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany za pomocą specjalnych metod[1].

Stosowanie podejścia projektowego dla realizacji strategii organizacji (powoływanie zespołów projektowych) nazywa się zarządzaniem przez projekty (ZPP)[2]. Przedsiębiorstwa wdrażające ZPP określa się mianem zorientowanych na projekty (*project-oriented organizations*). Wśród nich występują zarówno przedsiębior-

[1] Por. T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970, s. 193.

[2] M. Huemann, A. Keegan, J.R. Turner, *Human Resources Management in the Project-Oriented Company. A Rewiev*, „International Journal of Project Management" 2007, nr 25, s. 316.

stwa typowo projektowe – takie, w których działalność projektowa ma charakter kluczowy (np. branża informatyczna, budowlana), jak również organizacje nieprojektowe (np. firmy produkcyjne).

Bardzo ważnym zagadnieniem w zarządzaniu projektami jest właściwe motywowanie członków zespołu i zapewnienie dobrego klimatu pracy. Zespół oczekuje bowiem od kierownika nie tylko ustalenia kolejności zadań czy bieżącego rozwiązywania pojawiających się problemów, ale też dopingowania go do osiągania jak najlepszych rezultatów.

Incydentalna potrzeba mobilizowania zasobów przynależących do wielu funkcjonalnych komórek organizacyjnych na rzecz celów realizowanych w określonym czasie pod kierunkiem kierowników projektów wpływa bezpośrednio na sferę motywacji pracowniczej. Konieczność godzenia tradycyjnego zarządzania pionowego z zarządzaniem poziomym[3] komplikuje dobór skutecznych środków motywacyjnych, co może wpływać negatywnie na pomyślność projektu.

Celem artykułu stało się dokonanie charakterystyki czynników motywowania pracobiorców[4] do uczestniczenia w zespołach projektowych. Określono przy tym zarówno motywacyjne walory samej pracy o charakterze projektowym, jak i instrumenty motywowania stosowane w organizacjach zorientowanych na projekty.

Dla realizacji wskazanego celu posłużono się w pierwszym etapie badawczym studiami literatury z zakresu zarządzania ludźmi oraz zarządzania projektami. Przywołano wyniki badań obcych dotyczących narzędzi motywowania do pracy w projektach w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Polsce. Rozważania wzbogacono o wyniki badań własnych prowadzonych w roku 2009 oraz 2012 – także w Polsce. Poprzez zastosowanie obserwacji uczestniczącej oraz wywiadu określono korzyści, które postrzegają pracobiorcy w związku z wdrożeniem ZPP w ich miejscu pracy. Z kolei badania kwestionariuszowe przeprowadzone wśród 21 kierowników projektu miały na celu pogłębioną w stosunku do wyników badań obcych identyfikację instrumentów motywowania do pracy w projektach przy uwzględnieniu różnic pomiędzy organizacjami typowo projektowymi i nieprojektowymi.

1. Motywacja pracownicza w świetle literatury przedmiotu

1.1. Mechanizmy motywacji i jej źródła

Motywowanie to proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez tworzenie środków i możliwości realizacji ich sys--temów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów motywujących. Proces moty-

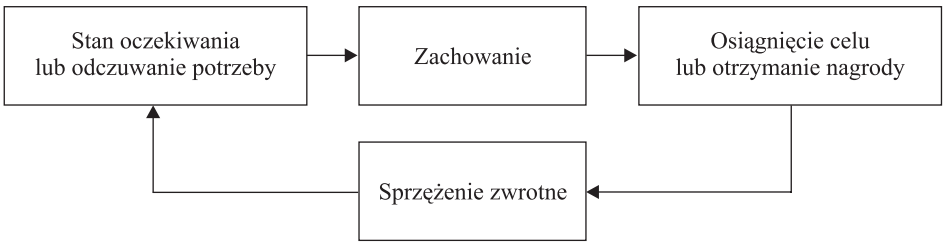
[3] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 328-329.

[4] W artykule dla celów stylistycznych zamiennie będą używane pojęcia „pracownik" i „pracobiorca".

wowania ma charakter dwustronny, a więc motywowany na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływa na decyzje motywującego, którym na ogół jest przełożony[5].

Można przyjąć, że podstawową kategorią w problematyce motywowania jest pojęcie potrzeb. Odczuwanie potrzeby sprawia, że pracownik jest bardziej podatny na te działania menedżera, które umożliwiają zaspokojenie potrzeby lub zmniejszają dyskomfort wynikający z jej niezaspokojenia. Występowanie u pracowników określonych potrzeb, a także ich hierarchia zależą od różnych czynników.

Wiele współczesnych opracowań dotyczących motywowania opiera się na różnych odmianach modelu pokazanego na rysunku 1.



Rys. 1. Podstawowy model motywacji

Źródło: A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 32.

Zaprezentowany na rysunku 1 podstawowy model zawiera 6 klasycznych pojęć dotyczących motywacji. Są nimi[6]:

1. Potrzeba. Ludzie będą działali, aby zaspokoić odczuwaną potrzebę.
2. Akceptacja zadań. Można osiągnąć znacznie lepsze wyniki, jeśli postawione zadania:
   - są konkretne,
   - stanowią wyzwanie, lecz są jednocześnie osiągalne,
   - zostały uzgodnione z wykonawcą,
   - nawiązują do zadań wykonywanych z powodzeniem w przeszłości,
   - po zrealizowaniu dają poczucie sukcesu.
3. Wzmocnienie. Już osiągnięty sukces zachęci do powtórzenia określonego zachowania, gdy pojawi się podobna propozycja.
4. Oczekiwany rezultat. Ludzie zmieniają swoje zachowanie jedynie wówczas, gdy myślą, że przyniesie to wystarczająco dużą nagrodę.

[5] S. Borkowska, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985, s 11.
[6] A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s. 32-33.

5. Oczekiwanie skuteczności. Jest bardziej prawdopodobne, że człowiek będzie wytrwały w swoich działaniach lub będzie próbował działań alternatywnych, jeśli wysoko ocenia swoje możliwości.

6. Związek przyczynowo-skutkowy. Jest bardziej prawdopodobne, że jednostka powtórzy zachowanie, które przyniosło jej sukces, lub je ulepszy, jeśli rozumie związek tego zachowania z wcześniejszym sukcesem lub porażką.

W przedstawionym ujęciu myślą przewodnią jest założenie, że początkowo człowiek czegoś oczekuje, odczuwa jakąś potrzebę i wierzy, że podjęcie określonego działania zapewni mu osiągnięcie zamierzonego efektu lub uniknięcie czegoś niechcianego. Poziom motywacji zależy zatem od:

− pilności potrzeby, czyli od tego, jak bardzo człowiek chce osiągnąć cel lub otrzymać nagrodę,

− oceny prawdopodobieństwa tego, że dane zachowanie doprowadzi do osiągnięcia celu.

W literaturze obecny jest pogląd, że zmienność potrzeb człowieka jest związana przede wszystkim z jego wiekiem, a ściślej – z etapem życia osobistego. Jednocześnie podkreśla się, że fazy życia osobistego jednostki wiążą się z fazami życia zawodowego. Ta zależność objawia się tym, że presja potrzeb dominujących w etapach życia znajduje swój wyraz w zachowaniach i decyzjach człowieka w toku jego życia zawodowego.

We wczesnym okresie aktywności zawodowej, charakteryzującym się poszukiwaniem odpowiedniego miejsca pracy, ruchliwością międzyorganizacyjną i dążeniem do zapewnienia sobie przynajmniej podstawowych ekonomicznych warunków egzystencji, dominują potrzeby związane z bezpieczeństwem, w tym szczególnie z zabezpieczeniem ekonomicznym. Skuteczne będą zatem takie sposoby motywowania, które mogą spełnić tego typu oczekiwania. Na tym etapie skuteczniejszym bodźcem jest awans finansowy niż nagrody związane np. z prestiżem. Również ewentualne kary będą miały silniejszy wpływ na pracownika, jeżeli będą powiązane z pogorszeniem jego sytuacji materialnej.

Zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa może wywoływać oczekiwania o charakterze społecznym. Chodzi tu o potrzebę przynależności, związków z innymi, przyjaźni. W organizacji ich egzemplifikacją są dobre stosunki z kolegami z pracy, przełożonymi, odpowiedni styl kierowania, satysfakcjonujące układy nieformalne. W odniesieniu do niektórych pracowników istotnym źródłem ich motywacji do pracy są potrzeby szacunku (prestiżu), osiągnięć i samorealizacji.

Potrzeba szacunku wiąże się m.in. ze statusem społecznym, jaki jednostka osiąga w wyniku pracy. Styl życia, prestiż w układach nieformalnych to ważne dla człowieka wyznaczniki tej pozycji.

Przez potrzeby osiągnięć i samorealizacji rozumie się dążenie jednostek do samospełnienia przez maksymalne spożytkowanie ich możliwości i talentu. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa diagnoza tych potrzeb ma istotne znaczenie.

Pozwala bowiem na rozpoznanie u pracowników takich cech, jak otwartość na doskonalenie potencjału, a szczególnie innowacyjność, aktywność w kreowaniu drogi własnego rozwoju, stosunek do zmian, identyfikacja z celami firmy i in.

1.2. Nagrody i kary jako istotne narzędzia motywowania pracowników

W przedsiębiorstwie można wykorzystywać wiele środków o charakterze nagradzającym, które sprzyjają osiąganiu indywidualnych celów pracobiorcy i skłaniają go do pozostania w organizacji. Z perspektywy pracodawcy najistotniejszym zadaniem nagród jest pozytywne wzmacnianie, czyli zachęcanie pracowników do utrwalania postaw i zachowań uznanych za właściwe i pożądane. Skuteczność tego rodzaju działań zależy w dużym stopniu od sposobu i częstotliwości stosowania nagród. W określonych sytuacjach menedżerowie podejmują działania odwrotne do nagradzania, a mające na celu wyeliminowanie zachowań czy rezultatów pracy niekorzystnych z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa. Rolę taką odgrywają różne formy kar.

Według R.W. Griffina, nagradzanie ma postać formalnych i nieformalnych mechanizmów, za pomocą których definiuje się, ocenia i nagradza osiągnięcia pracownika[7]. Z motywacyjnego punktu widzenia należy mieć rozeznanie co do tego:

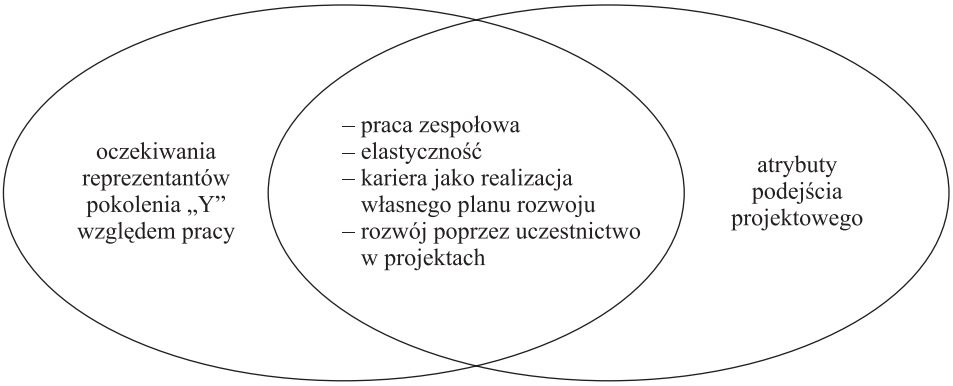
- jakie są potrzeby pracowników, tj. jaki rodzaj nagród jest szczególnie pożądany,
- jakie nagrody są uznawane przez pracowników za sprawiedliwe,
- jak pracownicy postrzegają zasady wiązania nagród z wynikami (wydajnością), w tym, jakie są ich preferencje co do nagród indywidualnych i zespołowych.

Organizacja procesu motywowania, w której uwzględnia się zasadność dobierania narzędzi motywacyjnych w powiązaniu z badaniami oczekiwań personelu, przyczynia się do podniesienia ich skuteczności. M. Juchnowicz uważa, że próby ignorowania oczekiwań społecznych prowadzą zawsze do ograniczenia efektywności stosowanych instrumentów motywacyjnych[8].

2. Motywacyjne walory pracy projektowej

Odwołując się do treści prezentowanych na rysunku 1, należy podkreślić, że immanentnym elementem pracy projektowej jest jej wyraźny cel. Jeśli przy tym odpowiednio ustalono i zakomunikowano wskaźniki określające postęp prac, to

[7] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996, s. 483.
[8] *Strategia personalna firmy*, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000, s. 130.



Rys. 2. Wspólna płaszczyzna między oczekiwaniami pokolenia Y względem pracy a atrybutami podejścia projektowego

Źródło: K. Piwowar-Sulej, *Project work as an instrument of internal personnel marketing*, „Theory of Management” 2012, nr 5 (w druku).

w tej sytuacji zespół i jego członkowie są w stanie ocenić, czy osiągają sukces[9]. Ma to bez wątpienia istotny walor motywacyjny. W literaturze przedmiotu podkreśla się przy tym, że ważnym zadaniem menedżera zespołu jest dbałość o integrację celów osobistych i zespołowych. Mówi się nawet, że motywacja jest maksymalna, jeśli członkowie zespołu dostrzegają możliwość swojego rozwoju, gdy pracują nad realizacją projektu[10].

Pracownik może być jednocześnie członkiem wielu zespołów projektowych. Praca wielozespołowa związana jest z odgrywaniem nie jednej, ale kilku ról zespołowych przez pracownika. Mogą to być role diametralnie różne – np. w jednym zespole pracownik może pełnić funkcje kierownicze, a w innym wykonawcze. Tym samym zaciera się dystans między przełożonym a podwładnym, autorytet nie wynika więc z formalnej władzy, ale z cech indywidualnego potencjału, który pracownik wnosi do projektu. Ta swoista labilność m.in. ról, zadań, relacji interpersonalnych towarzysząca zarządzaniu przez projekty wymaga większej elastyczności tak pracodawcy, jak i pracownika. Są to okoliczności atrakcyjne dla przedstawicieli pokolenia Y, dla których omawiane cechy pracy projektowej nie stanowią problemu (zob. rys. 2). Większa elastyczność jest bowiem przez nich traktowana jako szansa, w przeciwieństwie do przedstawicieli starszych generacji, którym nierzadko trudno „przestawiać się wciąż na nowe tory”.

W ZPP „wpisany” jest także rozwój pracobiorcy, a w tym tzw. kariera projektowa. Dla rozwoju pracownika nie bez znaczenia jest sam cel projektu. W ramach

[9] R. Luecke, *Zarządzanie projektami małymi i dużymi. Podstawowe umiejętności pracy zgodnej z budżetem i terminarzem*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 58-60.

[10] Por. M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 241.

ZPP w formie projektów opracowuje się i komercjalizuje innowacyjne produkty, wprowadza zmiany organizacyjne, wdraża nowe rozwiązania z zakresu IT, uruchamia inicjatywy na rzecz integracji pracowników etc. Uczestniczenie w tak zróżnicowanych projektach można przyrównać do podróżowania. Zarówno podróże, jak i projekty kształcą. Wyrazem osobistego rozwoju są funkcje, jakie można pełnić w projektach. Kariera projektowa wiąże się z możliwością objęcia stanowiska kierownika projektu, programu lub portfela[11].

ZPP wpływa dodatnio na satysfakcję z pracy osób uczestniczących w projektach – w tym nie tylko przedstawicieli pokolenia „Y"[12]. Wprowadza pewne urozmaicenie w pracy i pozwala budować osobistą markę. Samorealizacja – w organizacjach, w których dominuje działalność operacyjna – jest powiązana ze sposobnością wykazania się cechami, które na co dzień nie są potrzebne w pracy na określonym stanowisku. Praca przy projektach pozwala także lepiej poznać współpracowników z innych komórek organizacyjnych[13].

W celu zmaksymalizowania skuteczności działań motywacyjnych w zespole menedżer powinien[14]:

- umieć zmotywować samego siebie,
- wiedzieć, jakie cele chce osiągnąć i umiejętnie wyznaczać cele swoim pracownikom,
- przekazywać władzę pracownikom,
- mieć zaufanie do pracowników i wierzyć w nich,
- dostrzegać potrzeby pracowników i pomagać je zaspokoić,
- chwalić pracowników,
- motywować swoich pracowników w ten sposób, aby uświadamiali sobie własny rozwój,
- umieć przekształcać porażki ponoszone przez pracowników w późniejsze sukcesy,
- zachęcać pracowników do zdrowego współzawodnictwa,
- zadbać o poczucie przynależności pracowników do zespołu,
- przez cały czas dopingować pracowników,
- zachęcać pracowników do wykonywania zadań.

3. Demotywacyjne aspekty uczestnictwa w projektach

[11] K. Piwowar-Sulej, *Management by Project as an Instrument to Build Worker's Commitment*, w: *Creating Organisation's Competitiveness*, red. A. Becht, Media Press, Łódź 2009, s. 79-88.

[12] Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Społeczny wymiar zarządzania przez projekty*, „Współczesne Zarządzanie" 2010, nr 2, s. 110-116.

[13] Ibidem.

[14] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 122.

A. Asquin, G. Garel, Th. Picq w swoim artykule pt. *When project-based management couses distress at work*[15] podkreślają, że na bazie licznych publikacji wychwalających podejście projektowe narodził się mit mówiący, że praca projektowa daje szczęście. Tymczasem natura współczesnej – „płynnej" i elastycznej – pracy może mieć „toksyczny" wpływ na człowieka, powodować wzrost absencji czy choroby zawodowe. Dotyczy to także inicjatyw projektowych.

Środowisko pracy w ZPP podlega ciągłym zmianom wynikającym z tymczasowości zarówno treści pracy, jak i układów personalnych. Na tym tle mogą się pojawić różne problemy natury społecznej, zaburzające funkcjonowanie jednostki w organizacji zorientowanej na projekty.

Studia literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że z pracą projektową wiąże się specyficzne ryzyko zawodowe, czyli prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty dla zdrowia. Wyróżnia się trzy kategorie ryzyka, jakie niesie ze sobą dla jednostki praca projektowa[16]:

a) wynikające z nadmiernego zaangażowania,
b) związane z destabilizacją tożsamości zawodowej,
c) związane z rosnącą niepewnością kariery zawodowej w organizacji.

Pierwsza kategoria ryzyka jest typowa dla osób, które przyzwyczajone są do pracy w komórce liniowej. Równoległy udział w projekcie, dający – zgodnie z podjętymi wcześniej rozważaniami – możliwość wykazania się, jest na początku ekscytujący. Owo pobudzenie przeradza się z czasem w wyczerpanie. Wykonawcy czują presję ze strony komórki liniowej, kierownika projektu, zespołu projektowego, co w konsekwencji osłabia ich motywację. Do tego dochodzi jeszcze presja wewnętrzna związana z potrzebą wykazania się, wypełnienia zobowiązań wobec projektu, a zatem zakończenia go w terminie, zgodnie ze specyfikacją oraz przy założonym budżecie.

Destabilizacja tożsamości zawodowej ma miejsce w sytuacji, gdy osoba uważana za eksperta w swojej komórce liniowej, w projekcie stawiana jest na równi z laikami w danej dziedzinie wiedzy lub nawet niżej. Może się tak zdarzyć w sytuacji, gdy kierownik projektu nie ma kompetencji technicznych, zasięga porady u różnych członków zespołu projektowego, a następnie wybiera rozwiązania trudne do zaakceptowania przez eksperta.

Kariera w organizacji zorientowanej na projekty związana jest z uczestniczeniem w coraz to większych, bardziej kluczowych przedsięwzięciach. Traci znaczenie fakt bycia dobrym specjalistą funkcjonalnym. Liczy się lista projektów,

[15] A. Asquin, G. Garel, Th. Picq, *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management" 2010, nr 25, s. 166.

[16] Ibidem, s. 166-167, za: K. Piwowar-Sulej, A. Pietroń-Pyszczek, *Wpływ zarządzania przez projekty na wizerunek pracodawcy*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 205-214.

w których się uczestniczyło i kontakty, które się nawiązało. W trakcie trwania projektu ludzie solidaryzują się dla realizacji wspólnego celu. Po jego zakończeniu rywalizują o miejsce w kolejnym projekcie. Tworzą się nieformalne „sieci rekrutacyjne". W rezultacie w projektach pracują ludzie o mniejszych kompetencjach merytorycznych, za to ponadprzeciętnie rozwiniętych kompetencjach społecznych.

Cechy pracy projektowej powodują, że relacje współdziałania w organizacjach zorientowanych na projekty są bardziej złożone niż w tradycyjnych organizacjach. Obejmują one współpracę w ramach zespołu projektowego z pracownikami trwałej struktury przedsiębiorstwa oraz z partnerami zewnętrznymi. Może powstać problem subiektywnego odczucia nierówności społecznej u reprezentantów wskazanych grup osób zaangażowanych w projekt. Zmienność strukturalna projektów oraz różny czas trwania jest barierą nawiązania silnych relacji między członkami zespołu. Ta z kolei wpływa na skuteczność działań.

Projekt jako przedsięwzięcie jednorazowe jest obarczony pewnym stopniem niepewności, np. co do treści pracy wynikającej ze zmieniających się oczekiwań odbiorców produktu końcowego. Lęk u członków zespołów projektowych może się pogłębiać w sytuacji, gdy jednostka nie wie, co będzie z nią po zakończeniu projektu. Powyższe wpływa na percepcję sukcesu projektu. Jednym z kryteriów tego sukcesu według członków zespołów projektowych jest stopień docenienia ich pracy przejawiający się w kolejnych ciekawych propozycjach zawodowych[17].

Zgodnie z wynikami badań nad strukturami zadaniowymi przeprowadzonymi przez Janusza M. Lichtarskiego, osoby zatrudniane okresowo charakteryzuje niższy stopień zaspokojenia potrzeb bezpieczeństwa. Większą niepewność odczuwają osoby starsze (powyżej 46 lat), zajmujące stanowiska wykonawcze oraz kobiety. Zwiększona niepewność nie dotyczy jednak przedstawicieli niektórych grup zawodowych (w tym informatyków) oraz osób funkcjonujących w stabilnej branży (np. dystrybucji energii i paliw)[18].

Jako najczęstsze powody braku motywacji pracowników w zespołach projektowych można wskazać następujące zjawiska[19]:

- totalna krytyka, na którą pracownik nie może zareagować,
- brak przez długi czas informacji zwrotnej na temat pracownika i jego pracy,
- uprzedzenia i dyskryminacja,
- nieuzasadnione autorytarne kierowanie (szczególnie doskwierające pracownikom doświadczonym i kompetentnym),

---

[17] K. Piwowar-Sulej, *Effectiveness of project in light of its internal stakeholders*, w: *Human and work in a changing organisation. Management oriented on the employee interests*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu" nr 224, Wrocław 2011, s. 42-43.

[18] J.M. Lichtarski, *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 154-158.

[19] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, op. cit., s. 123.

− niezdecydowanie w kierowaniu, niepewność w prezentowaniu celów projektu i ich urzeczywistnianiu,
− zbyt długie zebrania niezakończone konkretnymi wynikami,
− szukanie winnych zamiast rozwiązywania problemów,
− przesadna demokratyzacja lub zbyt dużo formalności,
− nieufność wobec pracowników, przejawiająca się w regułach, kontrolach i centralnym sterowaniu projektami,
− sztywny przebieg projektu – brak możliwości realizacji nowych pomysłów i wprowadzania zmian,
− drobne, uszczypliwe uwagi, wyłączanie z grupy, częsta publiczna krytyka,
− atmosfera rywalizacji między członkami zespołu,
− zbyt wysokie wymagania wobec pracowników.

4. Instrumenty motywowania do pracy w zespołach projektowych – wyniki badań empirycznych

Motywowanie ludzi w trakcie projektu ma nieco inną specyfikę niż w przypadku pracy ciągłej. Polega raczej na przekazywaniu pracownikom entuzjazmu oraz podtrzymywaniu ich zaangażowania w wykonywane zadania. Odpowiednie motywowanie zespołu projektowego stwarza wiele problemów, które wynikają z kilku powodów. Po pierwsze, zespół nie jest jednostką organizacyjną, która samodzielnie może tworzyć plan wynagradzania pracowników, nie jest bowiem elementem struktury organizacyjnej firmy i z tego względu pewne czynniki motywacyjne pozostają poza zasięgiem oddziaływania kierownika projektu. Po drugie, wymagania wobec członków zespołu są często większe niż w stosunku do pozostałych pracowników[20].

Kierownik projektu – zwłaszcza w układach macierzowych – musi wypracować własny system motywacyjny. Przykładowe środki motywowania (nagradzania) członków zespołu projektowego to:

1. Listy referencyjne:
   – opisujące poszczególne wysiłki i wyniki członka zespołu,
   – wysyłane do przełożonego pracownika,
   – prośba o dołączenie do akt osobowych.
2. Publiczne dowody uznania:
   – wyrażone na koniec projektu i/lub przy innych okazjach.
3. Przydział zadań:
   – może być swoistym mechanizmem nagradzania i karania pracowników.
4. Elastyczny czas pracy:

[20] *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 134.

– umożliwienie pracownikom bardziej elastycznego planowania czasu pracy,
– nagroda w formie dnia wolnego za nadgodziny.

5. Udogodnienia związane z pracą (warunki pracy):
– miejsce parkingowe,
– dostęp do służbowego samochodu,
– najlepsze biurko czy telefon komórkowy.

6. Nowy sprzęt:
– pierwsze egzemplarze nowego sprzętu dla najlepszych pracowników,
– szczególnie dobry środek dla aktywizowania pracowników technicznych (szczególnie cenią swoje narzędzia).

7. Rekomendacje do nagród pieniężnych i premii:
– taka perspektywa może być bardzo skutecznym motywatorem[21].

Przywołane wcześniej badania przeprowadzone przez J.M. Lichtarskiego wskazują na stosowanie bodźców materialnych przez 44,4% firm zlokalizowanych w Polsce, a niematerialnych – przez 25,4%. Najczęściej stosowane bodźce materialne to premie zadaniowe, uznaniowe i dodatki do wynagrodzenia (np. za godziny nadliczbowe). W ramach motywowania pozamaterialnego stosuje się możliwość awansu, wyróżnienia, dyplomy, pochwały, certyfikaty, a także dodatkowe dni wolne[22].

Z badań własnych przeprowadzonych w roku 2012 wynika, że regulacje dotyczące czasu pracy w trakcie udziału w projektach obowiązują takie same jak w pracy w komórce macierzystej. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw projektowych, jak i nieprojektowych. Wskazana powyżej i poparta wynikami badań J.M. Lichtarskiego nagroda w postaci dnia wolnego za nadgodziny jest przywilejem pracowniczym ukonstytuowanym w art. 151^2 Kodeksu pracy[23]. W organizacjach nieprojektowych o strukturze macierzowej o zgodność godzin pracy z obowiązującym systemem czasu pracy dba kierownik liniowy. To on akceptuje urlopy, a także umożliwia „odbiór" nadgodzin. Wydaje się zatem, że nagroda w formie dnia wolnego za nadgodziny znajdzie się w polu decyzyjnym kierownika projektu raczej w sytuacji czasowego pełnego oddelegowania pracownika do pracy w projekcie.

Zarówno w przedsiębiorstwach projektowych, jak i nieprojektowych oferuje się szkolenia z zarządzania projektami osobom, które w przyszłości mogą wziąć udział w projektach. Zaspokajana jest w ten sposób potrzeba rozwoju.

---

[21] P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.

[22] J.M. Lichtarski, op. cit., s. 161-164.

[23] *Kodeks pracy*. *Stan prawny na 10 stycznia 2012*, dodatek nr 2 do dwutygodnika „Ubezpieczenia i Prawo Pracy" 2012, nr 2 (308), s. 52.

Istotna różnica między wskazanymi typami organizacji dotyczy przyznawania nagród za udział w projektach. W firmach typowo projektowych stosowane są premie uznaniowe i celowe oraz rzadziej – nagrody rzeczowe. Zdarza się, że stanowisko (funkcja) kierownika projektu jest „trampoliną" do awansu na stanowisko dyrektora komórki trwale istniejącej w strukturze organizacyjnej (np. pionu).

W organizacjach nieprojektowych (dotąd badaniami objęto głównie firmy produkcyjne) praca projektowa nie jest dodatkowo premiowana, choć kierownicy projektu postrzegają stosowanie dodatkowych motywatorów finansowych i rzeczowych jako dobrą praktykę zarządzania ludźmi. Pracownicy mogą zgodnie z prawem pracy otrzymać podwyższone wynagrodzenie o dodatki za pracę w godzinach nadliczbowych[24], która jest niejako „wpisana" w udział w projektach[25].

Zakończenie

Motywowanie do pracy jest zagadnieniem od zawsze intrygującym teoretyków z różnych dziedzin nauki. W literaturze z zakresu zarządzania uwidacznia się związek pomiędzy motywacją pracownika a charakterem i treścią zadań, jakie przydziela się mu do wykonania. Czy zatem praca w zespołach projektowych wymaga motywowania o jakichś osobliwych cechach? Wydaje się, iż mechanizm pobudzania ludzkiej aktywności nie różni się tu od mechanizmu „działającego" w organizacji o trwałej strukturze hierarchicznej. W obu przypadkach istotną rolę motywacyjną odgrywa możliwość zaspokajania potrzeb odczuwanych przez pracowników.

Wyniki niektórych badań dowodzą, że struktury zadaniowe nie sprzyjają zaspokajaniu np. potrzeb bezpieczeństwa, społecznych i samorealizacji w takim stopniu, jak struktury tradycyjne. A zatem istnieje grupa osób, dla których konieczność pracy w zespołach projektowych może się okazać demotywująca.

Można jednocześnie wskazać walory pracy projektowej, mogące dla niektórych ludzi stanowić istotny czynnik motywujący. Analiza cech tzw. pokolenia Y pozwala przypuszczać, że generacja ta ma większe szanse na odnalezienie źródeł swojej motywacji w pracy projektowej. Problem ten jest jednak bardziej złożony, ponieważ łączy się bezpośrednio ze skomplikowanym zagadnieniem motywacji wewnętrznej i na tym tle powinien być rozpatrywany w toku dalszych, pogłębionych badań.

Jeśli chodzi o instrumentalny aspekt oddziaływania na pracowników w zespołach projektowych, to należy podkreślić, że problem właściwego doboru narzędzi

[24] Zob. ibidem, art. 151^1.

[25] Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe versus wyniki badań empirycznych*, referat naukowy złożony na V Ogólnopolską Konferencję Naukowo-Szkoleniową z cyklu „Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi – «Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach»", Łódź 18-19.10.2012 [w druku].

motywacyjnych jest poważniejszy w organizacjach nieprojektowych. Kierownik danego projektu musi bowiem dobierać środki motywacyjne, bacząc na niedostosowaną do ZPP politykę personalną, a w tym praktyki szefów macierzystych komórek organizacyjnych poszczególnych członków zespołu. W praktyce poważnie „zagrożona" jest fundamentalna zasada skutecznego motywowania, mówiąca o potrzebie kompleksowości i spójności[26] zestawu narzędzi motywacyjnych. Zasada ta zakłada konieczność łącznego rozpatrywania i harmonizowania różnych narzędzi oddziaływania na ludzi w procesach pracy oraz wymaga od przełożonych zgodnego (nieprzeciwstawnego) dysponowania określonym układem narzędzi.

Literatura

Asquin A., Garel G., Picq Th., *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management" 2010, nr 25.

Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1996.

Huemann M., Keegan A., Turner J.R., *Human Resources Management in the Project-Oriented Company. A Rewiev*, „International Journal of Project Management" 2007, nr 25.

Kodeks pracy. *Stan prawny na 10 stycznia 2012*, dodatek nr 2 do dwutygodnika „Ubezpieczenia i Prawo Pracy" 2012, nr 2 (308).

Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, PZWS, Warszawa 1970.

Lichtarski J.M., *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.

Luecke R., *Zarządzanie projektami małymi i dużymi. Podstawowe umiejętności pracy zgodnej z budżetem i terminarzem*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.

Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, WN PWN, Warszawa 2006.

Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007.

Piwowar-Sulej K., *Effectiveness of project in light of its internal stakeholders*, w: *Human and work in a changing organisation. Management oriented on the employee interests*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu" nr 224, Wrocław 2011.

Piwowar-Sulej K., *Management by Project as an Instrument to Build Worker's Commitment*, w: *Creating Organisation's Competitiveness*, red. A. Becht, Media Press, Łódź 2009.

Piwowar-Sulej K., *Project work as an instrument of internal personnel marketing*, „Theory of Management" 2012, nr 5.

Piwowar-Sulej, *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe versus wyniki badań empirycznych*, referat naukowy złożony na V Ogólnopolską Konferencję Naukowo-Szkoleniową z cyklu „Trendy w zarządzaniu zasobami ludzkimi – «Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach»", Łódź 18-19.10.2012 [w druku].

Piwowar-Sulej K., *Społeczny wymiar zarządzania przez projekty*, „Współczesne Zarządzanie" 2010, nr 2.

[26] A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo MARINA, Wrocław 2007, s. 35.

Piwowar-Sulej K., Pietroń-Pyszczek A., *Wpływ zarządzania przez projekty na wizerunek pracodawcy*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
Strategia personalna firmy, red. M. Juchnowicz, Difin, Warszawa 2000.
Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
Zarządzanie projektami, red. J. Skalik, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Anna Rakowska
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Marzena Cichorzewska
Politechnika Lubelska

Rola przywództwa w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa pracy*

Streszczenie. Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji kultury bezpieczeństwa, wskazanie przykładów dobrych praktyk w tym obszarze oraz przedstawienie wyników badań własnych, które zrealizowano w kopalniach węgla kamiennego na próbie 1164 respondentów. Na podstawie wyników opracowano wstępną propozycję modelu relacji między kulturą a przywództwem. Wnioski, jakie płyną z syntezy literatury, a także wnioski z dobrych praktyk i wyników badań wyraźnie świadczą o tym, że przywództwo odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu poziomu bezpieczeństwa w organizacji. Teza artykułu brzmi: przywództwo odgrywa większą rolę w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy niż formalne systemy zarządzania bezpieczeństwem. Bez odpowiedniego przywództwa nie jest możliwe zbliżanie się organizacji do pożądanego stanu „zero wypadków" w organizacji.

S**łowa kluczowe**: kultura bezpieczeństwa, kultura organizacji, przywództwo, „zero wypadków"

Wstęp

Wielu z nas podróżuje samolotami, korzysta z transportu kolejowego czy też morskiego. Część osób zanim wsiądzie do samolotu wykazuje strach i liczne obawy, chociaż latanie uważane jest za bezpieczny sposób przemieszczania się. Mamy jednak uzasadnione prawo do takich odczuć, wiedząc, że większość wypadków przy pracy zachodzi z winy człowieka. Bezpośrednio na bezpieczeństwo naszej podróży ma wpływ człowiek i urządzenia, a pośrednio panująca w danej

* Badania przeprowadzono w ramach grantu MNiSW 4659/B/T02/2010/39 „Kształtowanie kompetencji kadry zarządzającej kulturą bezpieczeństwa i higieny pracy w kopalniach węgla kamiennego".

organizacji kultura, w tym także bezpieczeństwa. W wielu organizacjach, zwłaszcza tych narażonych na duże ryzyko, formalnym „odbiciem" zarządzania bezpieczeństwem jest system działań organizacyjnych nakierowany na cel „zero wypadków". Z pewnością wszyscy chcielibyśmy być przekonani, że organizacja, z usług której korzystamy, czy produkt, który kupujemy (np. samochód), został stworzony w kulturze dążącej do takiego celu.

Uzyskane dane wskazują, że w amerykańskim lotnictwie do wypadków dochodzi najczęściej z winy człowieka, tj. w ok. 70-80%[1] wszystkich mających miejsce incydentów. Najczęstszymi ich przyczynami w tym zakresie są: braki kompetencji, złe decyzje, łamanie przepisów oraz błędy związane z percepcją. Co ciekawe, podobne dane dotyczą wypadków w polskim górnictwie – w 78% dochodzi do nich z winy człowieka[2]. W krajach wysoko rozwiniętych organizacje kładą duży nacisk na bezpieczeństwo pracowników i klientów, co znajduje odzwierciedlenie w systemach zarządzania jakością, której elementem jest szeroko rozumiane bezpieczeństwo. Poniżej zaprezentowano koncepcję kultury bezpieczeństwa i jej ewolucję w ciągu trzech dekad, w czasie których nastąpiło przejście od reakcji na patologie, poprzez formalne systemy, aż do zarządzania kulturą bezpieczeństwa poprzez przywództwo.

1. Kultura bezpieczeństwa – koncepcje, definicje

Pojecie „kultura bezpieczeństwa" po raz pierwszy zostało użyte w raporcie napisanym po katastrofie w Czarnobylu, sporządzonym przez International Safety Adivisory Group[3]. Przyjęta tam definicja zwracała uwagę na fakt, że warunki pracy i związane z nimi podejmowane decyzje znacznie odbiegały od warunków optymalnych. Takie podejście nazwane jest kulturą patologii, tj. „nie przejmujemy się, dopóki nas nie złapią". Owe zdarzenia, jak i inne tragiczne w skutkach katastrofy przemysłowe, zwróciły uwagę badaczy na potrzebę obserwacji tego obszaru zarządzania, szczególnie w branżach wysokiego ryzyka. Od tamtego czasu pojawiły się rozliczne koncepcje i podejścia do badania kultury bezpieczeństwa. Jedno z nich, autorstwa F.W. Guldenmunda, zaprezentowane zostało w tabeli 1.

W tabeli 1 wyróżniono trzy podejścia do kultury bezpieczeństwa. W pierwszym przypadku jest ona utożsamiana z manifestowaniem określonych zachowań związanych z bezpieczeństwem (w tabeli oznaczenie M – manifestowanie). To typowa koncepcja behawioralna. W drugim wiąże się ją z badaniem podstaw,

[1] D. Wiegmann, S. Shappell, *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system*, Ashgate Publishing Company, Aldershot, Great Britain, 2003.

[2] Dane Wyższego Urzędu Górnictwa z 2011, http://www.wug.gov.pl/index.php?statystyki/statystyki_wypadkow [13.06.2012].

[3] International Safety Advisory Group Report, Report No.74-INSAG-1, „Safety Series" 1986.

Tabela 1. Wybrane definicje kultury bezpieczeństwa pracy

Autor	Definicja kultury bezpieczeństwa	P*
Deal, Kennedy (1982)	Sposób, w jaki się tu działa.	M
Cox, Cox (1991)	Postawy, wierzenia, percepcja i wartości, jakie podzielają pracownicy w stosunku do bezpieczeństwa.	R
INSAG (1991) The International Nuclear Safety Group	Zbiór charakterystyk, postaw tkwiących w organizacji, jak i jednostkach, które decydują o tym, jak ważnym priorytetem jest i jak duża uwaga poświęcona jest bezpieczeństwu nuklearnemu w fabryce.	R
Pidgeon (1991)	Zestaw wierzeń, wartości, norm, postaw, ról, społecznych i technicznych praktyk, które są związane z minimalizowaniem narażenia pracowników, kierowników, klientów innych członków społeczności na niebezpieczeństwo i zagrożenia.	K
ACSNI (1993) Advisory Committee on Safety of Nuclear Installations	W organizacji jest tworem złożonym z jednostkowych i grupowych wartości, postaw, percepcji, kompetencji i wzorców zachowań, które określają zaangażowanie, styl i skuteczność organizacji w obszarze zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem. Organizacje, które mają pozytywną kulturę bezpieczeństwa pracy, cechuje komunikacja oparta na wzajemnym zaufaniu, dostrzeganie znaczenia bezpieczeństwa, przekonanie, co do skuteczności stosowanych miar bezpieczeństwa.	K
Ostrom, Wilhemsen, Kaplan (1993)	Koncepcja, zgodnie z którą organizacyjne wierzenia i postawy, przejawiane działania, polityka i procedury mają wpływ na poziom bezpieczeństwa.	M
Geller (1994)	W totalnej kulturze bezpieczeństwa (Total Safety Culture) każdy czuje się odpowiedzialny za bezpieczeństwo i okazuje to w codziennej pracy.	M
Berends (1996)	Kolektywne zaprogramowanie umysłu nakierowane na bezpieczeństwo grupy członków organizacji.	R
Gouldenmund (2000)	Aspekty kultury organizacyjnej, które mają wpływ na postawy i zachowania związanie z minimalizowaniem ryzyka.	R
Hale (2000)	Wartości, postawy, sposoby postrzegania podzielane przez grupę wpływające na definiowanie przez nią norm i wartości, które określają sposób reagowania w związku z działaniami i reakcją na ryzyko i systemy kontroli ryzyka.	R
Richter, Koch (2004)	Wspólnie wyuczone i podzielane znaczenia, doświadczenia, interpretacje dotyczące pracy i bezpieczeństwa – częściowo wyrażane symbolicznie – które ukierunkowują ludzkie działania związane z ryzykiem, wypadkami i prewencją.	R
Westrum (2004)	Organizacyjny wzorzec reagowania na problemy i szanse, jakie napotyka organizacja.	M

* Autorzy tabeli wyróżnili trzy podejścia: M – manifestowanie, R – rdzeń, K – kompleksowe podejście do kultury.

Źródło: F.W. Guldenmund, (*Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management*, „Risk Analysis" 2010, vol. 30, nr 10, s. 1467.

wartości, to typowe dla klasycznego podejścia w badaniu kultury organizacyjnej (R – rdzeń kulturowy). Trzecie to podejście kompleksowe, tj. obejmuje zarówno obszary „głębsze" (jak wartości czy postawy), jak i wiąże z oceną efektywności związanych z tym działań (w tabeli oznaczenie K – kompleksowe).

Istnieje także grupa badaczy, która podkreśla różnicę między klimatem bezpieczeństwa a kulturą bezpieczeństwa, co ma związek z historycznie uwarunkowanym pochodzeniem obu koncepcji[4]. W rezultacie powstały różne ich definicje i interpretacje. Wśród badaczy można wyróżnić dwa stanowiska, tj. grupy badaczy, którzy utożsamiają pojęcia kultura organizacji i klimat, a w rezultacie ich pochodne, tj. kulturę bezpieczeństwa oraz klimat bezpieczeństwa, oraz tych, którzy je wyraźnie różnicują. Na przykład według B. Uttala[5] kultura organizacyjna to „podzielane wartości (co się liczy w organizacji), wierzenia (jak wykonywać pracę), które wchodzą w interakcje ze strukturą organizacyjną, systemami kontroli w ten sposób, że wpływają na tworzenie norm zachowań (to, w jaki sposób się pracuje)". Podczas gdy na przykład J. Reason[6] uważa, że w taki właśnie sposób interpretuje się klimat organizacyjny.

Według M.A. Blegena, G.A. Peppera i J. Rosse'a[7] klimat bezpieczeństwa i kultura bezpieczeństwa są zbliżonymi koncepcjami. Niektórzy autorzy uważają, że kultura odnosi się do szerszego kontekstu zjawisk i zawiera w sobie normy, wartości, podstawowe założenia typowe dla danej organizacji. Z kolei klimat jest specyficzny i odnosi się do tego, w jaki sposób pracownicy postrzegają dane aspekty organizacyjnej kultury. Zestawienie podglądów na ten temat zaprezentował w swoim przekrojowym artykule Guldenmund[8]. Niektórzy autorzy są zdania, że kultura bardziej dotyczy aspektów behawioralnych, a klimat psychologicznych cech pracowników. T. McSween podkreśla[9], że kultura jest często definiowana jako wspólna praktyka grupy osób. Ale jest to coś więcej niż tylko to, co ludzie razem robią. Jest to również sposób, w jaki wykonują określone rzeczy i powody,

[4] Koncepcja kultury bezpieczeństwa wiąże się z osiągnięciami psychologii społecznej i behawioralnej z lat 50. i 60. Od lat 80. trwają dyskusje związane z definiowaniem i rolą klimatu organizacji i kultury organizacji, z których wywodzi się kultura bezpieczeństwa i klimat bezpieczeństwa. Nie ma jednoznaczności w ich definiowaniu.

[5] B. Uttal,, *The corporate culture vultures*, „Fortune Magazine" 1983, 17, October, s. 67.

[6] J. Reason, *Achieving a safe culture: Theory and practice*, „Work and Stress" 1998, nr 12 (3), s. 293-306.

[7] M.A. Blegen, G.A. Pepper, J. Rosse, *Safety Climate on Hospital Units: A New Measure*, w: *Safety Climate on Hospital Units: A New Measure*, red. K. Henriksen, J.B. Battles, E.S. Marks, D. Lewin, „Advances in Patient Safety: From Research to Implementation" 2005, vol. 4, s. 429-440, http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK20592 [11.06.2012].

[8] F.W. Guldenmund, *The nature of culture: a review of theory and research*, „Safety Science" 2000, nr 34, s. 215-257.

[9] T. McSween, *The values-based safety process. Improving your safety culture with behavior-based safety second edition*, second edition, Wiley-Interscience A John Wiley & Sons, Inc., Publication, New Jersey 2010, s. 21-23.

dlaczego to robią. A zatem, kiedy mowa o tworzeniu kultury bezpieczeństwa, zazwyczaj odnosi się do stworzenia środowiska, w którym ludzie będą wykonywać swoje zadania bezpiecznie i z właściwych powodów. Te „właściwe powody" zazwyczaj oznaczają, że pracownicy wykonują zadania bezpiecznie z nastawieniem na zapobieganie wypadkom i obniżenie urazów zarówno własnych, jak i innych, a nie tylko z powodu presji ze strony menedżerów.

Generalnie w literaturze nie ma jednoznacznych poglądów na ten temat. Dla celów tej publikacji przyjęto, że kultura bezpieczeństwa jest wynikiem indywidualnych i zbiorowych wartości, cech, spostrzeżeń, kompetencji i wzorców zachowań oraz stylu i jakości zarządzania bezpieczeństwem w organizacji. Kultura bezpieczeństwa jest pojęciem bliskim terminowi klimat bezpieczeństwa w tym sensie, że czynniki wpływające na zwiększenie poziomu klimatu bezpieczeństwa, jak i kultury bezpieczeństwa są podobne.

Jedno z nowszych podejść do badania kultury bezpieczeństwa wpisuje się w obszar zarządzania jakością. W szczególności dotyczy to organizacji, w których praca wiąże się z dużym ryzykiem (*high-risk organizations*, HRO), tj. takich, gdzie kontrola wiarygodności prowadzonych działań odgrywa krytyczną rolę, a zadania są często złożone i narażone na duże ryzyko. Można do nich zaliczyć m.in.: elektrownie nuklearne, systemy transportu (lotnictwo, transport morski, kolejowy), centra rozdziału energii, fabryki chemiczne czy duże konstrukcyjne projekty, w których stosowane technologie wymagają szczególnych warunków ostrożności. Najdrobniejszy błąd ludzki niesie ogromne konsekwencje. Niski poziom kultury bezpieczeństwa jest nie tylko tragiczny w skutkach, ale także wiąże się z ogromnymi kosztami dla organizacji. Natomiast na podstawie przeglądu badań można stwierdzić, że także w organizacjach o dużym ryzyku można mieć dobre wyniki w zakresie bezpieczeństwa. W tabeli 2 zaprezentowano statystykę wypadków w wybranych branżach w USA.

W USA odnotowuje się ponad 7 tys. śmiertelnych wypadków rocznie[10]. Przypuszcza się, że na każdy zarejestrowany wypadek przypada 10 niezarejestrowanych, gdyż firmy nie są zainteresowane ich ujawnianiem[11]. Polska w statystykach wypadków wyprzedza wiele krajów Unii Europejskiej. Ryzyko śmierci w pracy w naszym kraju jest większe niż np. w Wielkiej Brytanii, Francji, Niemczech czy Hiszpanii. Jednak polski pracownik jest o wiele bezpieczniejszy niż np. rumuński (ryzyko śmierci w czasie pracy jest tu ponad dwukrotnie większe). Licząc to zagrożenie w specjalnym współczynniku, przyjętym przez statystyków, plasujemy się w tej samej grupie, co pracownicy z USA. Według GUS w Polsce o ponad połowie wypadków decyduje niewłaściwe zachowanie pracownika[12].

[10] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, PWN, Warszawa 2002, s. 403.

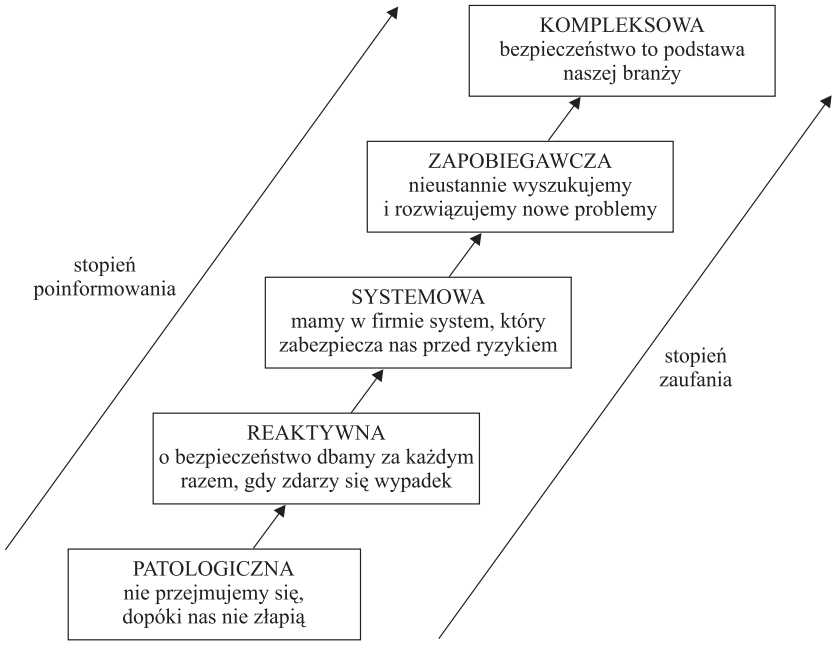
[11] Ibidem.

[12] www.gus.pl [12.06.2012].

Tabela 2. Wypadki/choroby i stracone dni robocze na 100 pracowników w poszczególnych branżach w USA

Branża	Wypadki/choroby	Stracone dni
DuPont	0,3	2,0
Chemiczna	1,9	3,4
Wydobywcza	2,3	3,9
Drukarska, wydawnicza	2,2	4,3
Usługi elektryczne	2,4	4,6
Budownictwo	3,9	7,8
Przemysł spożywczy i związane z nim branże	5,2	9,0
Sprzęt transportowy	4,7	9,4
Wydobycie metali	4,9	9,8
Drzewiarska	5,3	10,1
Loty rejsowe	9,7	13,6

Źródło: D.L. Grubbe, *DuPont safety resources: A discussion for leaders*. *The safety authority*, 2004, „Retrieved June" 2005, 1, http://www.safetycenter.navy.mil/presentations/osh/safetycouncil/sept04 [11.06.2012].



Rys. 1. Ewolucja podejścia do kultury bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Hudson, *Applying the lessons of high risk industries to health care*, „Quality & Safety in Health Care Online" 2003, nr 5, cyt. za: http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/945.pdf [11.06.2012].

Z tabeli 2 wynika, że liderem w kształtowaniu bezpieczeństwa pracy jest DuPont, który od początku swojego istnienia stawiał na bezpieczeństwo. Przykład DuPont będzie opisany dalej w części dotyczącej dobrych praktyk. Dane zawarte w tabeli prowadzą także do wniosku, że branża wydobywcza ma bardzo dobrą statystykę, natomiast może nieco zatrważać branża lotnicza. W lotnictwie, jak i w innych branżach z grupy organizacji o wysokim ryzyku, od wielu lat wprowadza się systemy zarządzania nakierowanie na cel „zero wypadków". Pionierem w stosowaniu takich strategii jest wcześniej wspomniany DuPont. Podobny cel stanowi teraz wyzwanie dla wielu przewoźników lotniczych[13].

Obecnie organizacje chcące być dobrze postrzegane na rynku oraz te, które szukają metod zmniejszania kosztów i poprawy jakości funkcjonowania, wprowadzają systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, będące częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Obejmują one elementy służące ustalaniu polityki i celów przedsiębiorstwa w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz osiąganiu tych celów. Można zauważyć, że podejście do kultury bezpieczeństwa w organizacji zmienia się. Obserwuje się, przechodzenie od fazy reagowania na wypadki do fazy wyprzedzania wypadków i angażowania pracowników w tworzenie kultury bezpieczeństwa nakierowanej na ambitny cel, jakim jest „zero wypadków". Ilustruje to rysunek 1.

2. Kultura bezpieczeństwa – przykłady z praktyki

Niekwestionowanym liderem w zakresie tworzenia kultury bezpieczeństwa jest DuPont Company. Badania własne przeprowadzone przez Instytut DuPont jednoznacznie wskazywały, że ok. 80-90% wszystkich zdarzeń i wypadków ich pracowników wystąpiło z powodu błędu człowieka i ignorowania przepisów[14]. Ostateczne wnioski świadczyły o tym, że to nie warunki pracy, ale ludzie i ich zachowania stanowią problem. Postanowiono, że jeśli firma chce poprawić poziom bezpieczeństwa, to musi nie tylko wdrażać procedury zapobiegawcze, ale przede wszystkim kształtować prawidłowe zachowania pracowników i wprowadzić politykę otwartej komunikacji. Z badań wywnioskowano, że aby kształtować prawidłową kulturę bezpieczeństwa, konieczne jest wprowadzenie następujących zasad: 1) obserwacji zachowań i opiniowania procesów, 2) formalnego przeglądu danych z tych obserwacji, wskazywanie obszarów i celów poprawy, 3) okazywania uznania dla osób chcących poprawy i osiągnięcia celów w obszarze bezpieczeństwa. Co też zostało wprowadzone. Wymienione zasady – w powszechnym odczuciu – mogą się wydawać się łatwe i proste do zastosowania. Problem jednak

[13] *Working towards zero Accidents*. With a special session on Aviation Economics, http://www.wright.edu/isap/resources/Files/CallforPapersEAAP30.pdf [13.06.2012].

[14] T. McSween, op. cit., s. 22.

tkwi nie w prostocie składowych, ale w sposobie wypracowania ich spójności i w sposobie ich realizowania, żeby móc stworzyć sprawdzony system zarządzania, który pomoże minimalizować ryzyko wystąpienia błędu z powodu niebezpiecznych działań, zapewnić wysoki stopień zgodności proceduralnej oraz zapewnić odpowiedni poziom wydajności w dłuższym czasie. W tej firmie to się udało i przyniosło wspaniałe rezultaty.

Na podstawie badań własnych firma DuPont Company[15] opracowała również bardziej szczegółowy program działań prewencyjnych w obszarze bezpieczeństwa. Wśród nich znalazły się między innymi takie rozwiązania, jak: program obserwacji STOP[16] – prowadzony zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy, program szkoleń i spotkań z pracownikami – Take Two, program śledzenia wypadków i urazów związanych spoza miejscem pracy.

Program STOP obejmuje system audytów bezpieczeństwa, które są prowadzone na każdym poziomie zarządzania, zazwyczaj raz w tygodniu. Cały personel kierowniczy odpowiada za przeprowadzenie formalnego audytu w danym miejscu. Oprócz tego w badanym miejscu przeprowadza się tzw. obserwacje nieformalne, podczas których prowadzi się audyt niejawny przestrzegania zasad bezpieczeństwa pracy. Dokonane obserwacje są zapisywane, a w momencie wystąpienia wszelkich niebezpiecznych sytuacji są dokładnie opisywane i archiwizowane. W dokumentach tych nie odnotowuje się nazwisk osób, które do takich sytuacji dopuściły. Karty obserwacji służą następnie do analizowania zachowań pracowniczych, poprawy obowiązujących procedur i są podstawą do przeprowadzania rozmów z osobami, które dopuściły do wystąpienia zagrożeń. Podczas takiej rozmowy pracownikowi zadaje się dwa pytania: „Co mogłoby się stać?" – to pytanie ma skłonić osobę do określenia, które z zaobserwowanych działań niesie ryzyko wypadku oraz „Jak wykonać zadanie w sposób bezpieczny?".

Oprócz programu STOP DuPont Company stosuje też inne metody działań prewencyjnych. Firma opracowała obszerne materiały szkoleniowe, które mają pomagać w planowaniu i przeprowadzaniu tzw. spotkań bezpieczeństwa oraz takich działaniach, jak Take Two. Jest to program ochronny, który zachęca pracowników do 2 minut rozważań aspektów bezpieczeństwa przed każdym rozpoczęciem pracy. Ponadto śledzi i monitoruje wypadki, jakie miały miejsce poza firmą i prowadzi formalne programy bezpieczeństwa i szkolenia dla innych przedsiębiorstw. Firma wprowadziła również formalną procedurę „utraty jednego dnia pracy" wobec pracownika, który dopuścił się uchybień w zakresie bezpieczeń-

[15] Ibidem, s. 6.

[16] Menedżer przeprowadza audyt w określonym miejscu, w którym najpierw wybiera konkretną osobę, tzw. kuratora, dokonującego audytu bezpieczeństwa na tym wybranym obszarze. W kolejnym tygodniu kurator wybiera inspektora lokalnego odpowiedzialnego za prowadzenia audytu bezpieczeństwa w swoim otoczeniu. Ibidem, s. 4-6.

stwa w swoim miejscu pracy[17]. To działanie, z punktu widzenia firmy, okazało się najbardziej skuteczne.

Kolejnym przykładem dobrych praktyk może być ENRC, tj. Kompania Węglowa z Kazachstanu, lider globalnego przemysłu wydobywczego[18]. Spółka, której wyjściowe wyniki w zakresie bezpieczeństwa były słabe, tj. na poziomie innych firm wydobywczych w tym regionie, po wdrożeniu programu ochrony zdrowia i bezpieczeństwa pracy wzorowanym na firmie DuPont, a więc także opartym na behawioralnym modelu zarządzania kulturą, osiągnęła światowe wyniki. Udowodniono tym samym, że kopalnie postrzegane w niektórych krajach jako organizacje o wysokim ryzyku mogą mieć niezłe rezultaty w zakresie bezpieczeństwa. Co warte pokreślenia, to firma DuPont Company dokonała ewaluacji wdrożonego tu systemu i jednoznacznie potwierdziła uzyskane wysokie wyniki ENRC w tym zakresie. Osiągnięte przez kazachską Kompanię Węglową rezultaty były wynikiem zmian konsekwentnie wprowadzanych i realizowanych wewnątrz organizacji przez okres 10 lat. Kluczem do sukcesu był przede wszystkim audyt wewnętrznych zachowań w zakresie bezpieczeństwa, a nie tylko zewnętrzna kontrola. Aktywna polityka w zakresie bezpieczeństwa doprowadziła do zmniejszenia liczby wypadków i urazów aż o 61%. To dowód, że czynniki endogenne w najwyższym stopniu przyczyniają się do poprawy bezpieczeństwa pracy i jednocześnie zmniejszają koszty.

Oczywiście można też znaleźć wiele przykładów negatywnych, jak np. sposób działania firm wydobywczych w Chinach, gdzie wzrost wypadków śmiertelnych od 1985 r. do 2002 wzrósł o 46%[19]. Badający ten problem wskazują, że to pracownicy w najwyższym stopniu ponoszą koszty szybkiego wzrostu gospodarczego państwa. Tak więc postrzeganie bezpieczeństwa w tej branży ma różne odcienie. Znacznie lepiej jest jednak przywoływać pozytywne przykłady i rozwiązania stosowane w tym zakresie.

3. Przywództwo a kultura bezpieczeństwa

Wnioski, jakie płyną z oceny dobrych praktyk oraz syntezy literatury, świadczą o tym, że w budowaniu kultury organizacji, w której wysoką wartość przypisuje się bezpieczeństwu, ważna rolę odgrywa przywództwo[20]. Współczesne przy-

[17] Pracownik taki ma obowiązek spotkać się z osobami z kadry zarządzającej odpowiedzialnymi za ochronę bezpieczeństwa, którzy osobiście dokonają analizy incydentu, omówią zaistniałe zagrożenie, przeprowadzą rozmowy ze wszystkimi uczestnikami, wskażą możliwe konsekwencje oraz wspólnie z pracownikiem wyciągną wnioski. Ibidem.

[18] www.sustainablesolutions.dupont.com [10.06.2012].

[19] L. Hongbin, M. Lingsheng, P. Wenqin, *The human cost of China's industrial growth*, „China Economic Review Volume" 2011, 22, issue 3, September, s. 373-383.

[20] P. Drucker, *Przyszłe społeczeństwo*, „Przegląd Polityczny" 2003, nr 62-63, s. 399-400.

wództwo zmienia swoją rolę z funkcji kontrolnej na inicjatywno-partycypacyjną, opartą na zaufaniu, wyzwalaniu kreatywności i wspólnym tworzeniu misji, a co najważniejsze jej realizowaniu. Ta zmiana ról nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza w organizacjach o wysokim ryzyku, w których istnieje potrzeba budowy wysokiej kultury bezpieczeństwa. Taka kultura wymaga zmiany paradygmatów w obszarze kierowania i przejścia od klasycznego *homo oeconomicus*, do *homo responsabilitatis*[21]. Trzeba więc mówić o „przywództwie społecznie odpowiedzialnym"[22], w znacznym stopniu opartym na indywidualnej etyce zachowań liderów oraz na współdziałaniu i kooperacji, które powinny być zawarte w sprawowaniu ról kierowniczych.

Peter Drucker[23] podkreśla, że coraz częściej w organizacjach ekonomia odchodzi na dalszy plan, a znaczenia nabierają nowe wartości, zwłaszcza takie, jak sprawiedliwość i prawość. Zmiana akcentu wynika głównie z faktu zainteresowania procesem osiągania pożądanych efektów, a nie jak dotychczas na skupianiu się na nich samych. Pierwsza z tych wartości – sprawiedliwość – odnosi się do podstawowych potrzeb ludzkich, stąd duża wrażliwość u ludzi w organizacji na działania podejmowane z jej uwzględnieniem. Z kolei prawość pozwala angażować ludzi do osiągania nowych, często trudnych celów, buduje zaufanie, pobudza kreatywność i innowacyjność w organizacji. W ten rodzaj przywództwa wpisuje się F. Hesselbein i in.[24], który mówi też o całkowicie nowej roli przywódcy w organizacji i wskazuje na stojące przed nim zadania:

– aktywnie współuczestniczyć w życiu społeczności organizacyjnej,

– rozwijać i podnosić swoje umiejętności w zakresie realizacji zadań społecznych,

– współpracować z różnymi partnerami społecznymi w zakresie opracowywania nowych programów społecznych.

Przykładem wypracowania takiego rodzaju przywództwa niech będzie przywołana wcześniej firma DuPont Company, która wypracowała i wdrożyła politykę określaną jako Felt Leadership („czujące" przywództwo[25]). Polityka Felt Leadership odznacza się kilkoma istotnymi cechami:

– jest łatwo obserwowalna,

– jasno demonstruje/okazuje swoją wiarę w bezpieczeństwo,

– jest pozytywnie nastawiona do pracowników,

---

[21] Określenie własne użyte przez autorów tej publikacji. Określenie to pojawia się po raz pierwszy w prezentowanym artykule.

[22] A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 104-108.

[23] P. Drucker, op. cit., s. 369.

[24] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein i in., Warszawa 1998, s. 378-379.

[25] M.A. Schweitzer, *Creating a Safety Culture through Felt Leadership*, www.safety.dupont.com [12.06.2012].

– przenika organizację,
– dotyczy pracowników wszystkich szczebli.

Główne założenia polityki Felt Leadership zostały oparte na trzech elementach:

– celach i wartościach,
– dokumentach/systemach/narzędziach,
– działaniach w zakresie przywództwa.

Wśród 10 wybranych wartości z pierwszego obszaru znalazły się m.in.: koncentrowanie uwagi na samobezpieczeństwie, angażowanie się w politykę „zero wypadków i urazów" oraz w sposób szczególny świętowanie „zerowego sukcesu". Natomiast w zakresie przywództwa mowa jest o konkretnych działaniach, w które najwyższe kierownictwo musi być zaangażowane. Są to m.in.: wysoki udział i zaangażowanie w badanie wypadków i incydentów, w tym bardzo dokładny przegląd sprawozdań w celu zapobiegania ich powtarzaniu się; zgłaszanie i raportowanie wszystkich urazów i ważnych zdarzeń w ciągu 24 godzin wraz z zebranymi istotnymi danymi, jak np. koszt produkcji, wyznaczanie osobistych celów i zadań w zakresie bezpieczeństwa, podobnie jak określa się je menedżerom liniowym.

Ten szczególny rodzaj przywództwa stanowi istotny element całego systemu bezpieczeństwa firmy, na który składają się 22 kluczowe elementy, np.: silne zarządzanie, zasady polityki bezpieczeństwa, ambitne cele i plany oraz wysoki standard wydajności. Jak podkreślają twórcy tej polityki, dokonywane zmiany odbywają się w sposób ewolucyjny, a nie rewolucyjny i dlatego osiągnięcie określonych rezultatów wymaga czasu. Ponadto, wymagana jest ustawiczna praca wszystkich zatrudnionych ludzi w organizacji i nieignorowanie nawet najmniejszych uchybień.

Działania firmy oprócz budowania własnej kultury bezpieczeństwa, koncentrują się również wokół innych firm. DuPont Company chce aktywnie pomagać innym przedsiębiorstwom w kształtowaniu wewnętrznej polityki „zero wypadków". Oprócz tego firma postawiła sobie za cel, i konsekwentnie go realizuje, zmianę niezbyt korzystnych statystyk, które mówią, że każdego dnia w wyniku wypadków w pracy umiera 16 osób. W wyniku stosowania 10-letniego eksperymentalnego programu bezpieczeństwa zredukowała aż o 96% liczbę wypadków i niebezpiecznych zdarzeń. Omawiany przypadek jest przykładem zarówno przywództwa społecznie odpowiedzialnego wewnątrz organizacji, jak i przywództwa społecznie odpowiedzialnego w otoczeniu. Stanowi to również dowód na szeroko realizowaną koncepcję CSR przez firmę DuPont Company.

Zdaniem A. O'Dei i R. Flin wypadki i ryzykowne zachowania w organizacji są najczęściej powodowane przez następujące grupy czynników związanych z:

– naczelną kadrą kierowniczą (postawy wobec bezpieczeństwa, styl przywództwa i poziom zaufania),

– zarządzaniem przez kierowników (oddanie się sprawom bezpieczeństwa (postawy), zaangażowanie w sprawy bezpieczeństwa (działania), priorytet dawany bezpieczeństwu, styl przywództwa),

– nadzorem pracy (wspierający nadzór, zaangażowanie, autonomia, partycypacja),

– pracownikami (zaangażowanie, autonomia, postrzeganie ryzyka, spójność grup pracowniczych)[26].

R. Flin, S. Yule podkreślają, że przywódcy organizacyjni wszystkich szczebli powinni wyraźnie demonstrować w organizacji swoje postawy wobec kwestii bezpieczeństwa i być nie tylko kierownikami, ale transformacyjnymi przywódcami[27]. Według nich efektywne przywództwo ma pozytywny wpływ na poziom wyników w zakresie bezpieczeństwa szczególnie w organizacjach o wysokim ryzyku. Podobne wnioski stawiają inni autorzy i postulują większą potrzebę badań w tym obszarze[28]. Analizy pokazują, że postrzeganie klimatu w organizacji koreluje z częstotliwością wypadków w pracy[29]. Także w przypadkach, gdy pracownicy dostrzegają troskę kadry o bhp, rzadziej łamią procedury związane z bezpieczeństwem pracy[30]. Stąd badacze poszukują związków między kulturą bezpieczeństwa a przywództwem. Przykład teoretycznego modelu nawiązującego do tych problemów zaproponowała S.G. Clarke[31]. Z kolei T.C. Wu i in.[32] oraz C.C. Yang i in.[33] weryfikowali model zależności między przywództwem, klimatem bezpieczeństwa a efektywnością zarządzania poziomem bezpieczeństwa w tajwańskich uczelniach, szpitalach oraz w przemyśle petrochemicznym. Pojawiające się w literaturze coraz nowe modele i wyniki inspirują do dyskusji na temat roli klimatu i kultury bezpieczeństwa w zakresie kształtowania poziomu bezpieczeństwa w organizacji. Jednak nie osiągnięto jeszcze konsensusu, co do tego, jakie czynniki mają największy wpływ na wysoki poziom bezpieczeństwa. Opisywane w literaturze modele znacząco różnią się między sobą chociażby przyjętą definicją roboczą klimatu/kultury bezpieczeństwa, a także tym, jakie zmienne

[26] A. O'Dea, R. Flin, *The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes*, HSE Book, Suffolk 2003.

[27] R. Flin, S. Yule, *Leadership for safety; industrial experience*, BMJ, „Quality & Safety" 2012.

[28] T.C. Wu, C.W. Liu, M.C. Lu, *Safety climate in university and college laboratories: Impact of organizational and individual factors*, „Journal of Safety Research" 2007, 38; J.E. Roughton, J.J. Mercurio, *Developing an Effective Safety Culture. A leadership approach*, Butterworth-Heinemann, Boston 2001.

[29] D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa 2002, s. 402.

[30] Ibidem, s. 403.

[31] S.G. Clarke, *Safety culture: underspecified and overrated*?, „International Journals of Management Reviews" 2000, 2 (1), s. 65-90.

[32] T.C. Wu, C.W. Liu, M.C. Lu, op. cit.

[33] C.C. Yang, Y.S. Wang, S.T. Chang, S.E. Guo, M.F. Huang, *A Study on the Leadership Behavior, Safety Culture Performance on the Health Industry*, „World Academy of Science, Engineering and Technology" 2009 (53), s. 1148-1155.

odgrywają znaczącą rolę, jakie są pośrednie, a które latentne. Dlatego trudne jest porównywanie różnych wyników i ich interpretacja.

4. Wyniki badań

Na podstawie wyników uzyskanych w badaniach podjęto się próby analizy wyników w kontekście poszukiwania odpowiedzi na pytanie, jaka jest rola kadry kierowniczej w kształtowaniu kultury organizacyjnej (kultura bezpieczeństwa stanowi subkulturę), w której wysoką wartość przypisuje się bezpieczeństwu. Badaniem objęto 196 kierowników (dozór), 995 robotników i 3 pełnomocników bhp. Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszy, w dużej części skonstruowanych dla celów projektu, natomiast do badania kultury organizacji posłużono się kwestionariuszem K.S. Camerona i R.E. Quinna[34].

Według danych Wyższego Urzędu Górniczego z 2011 r., w 76% wypadki w kopalniach wystąpiły z winy człowieka i wskutek niewłaściwej organizacji pracy[35], czyli – w uproszczeniu można powiedzieć – nastąpiły z winy kierownictwa. W roku, w którym przeprowadzano badania, w raportach badanej grupy kapitałowej w 74% przyczyny wypadków stanowił czynnik ludzki, z przyczyn technicznych powstało 14,6% wypadków, a z przyczyn naturalnych 10,7%. Należy zatem stwierdzić, że istnieje tu wiele możliwości poprawy tego stanu rzeczy, co nie oznacza, że jest to zadanie proste.

W przeprowadzonych badaniach własnych zaprojektowano model badawczy, w którym na podstawie przeglądu literatury wyróżniono trzy obszary: przywództwo, kulturę organizacji, poziom bezpieczeństwa (efektywność zarządzania w tym obszarze). Najważniejsze czynniki, jakie znalazły się w poszczególnych obszarach prezentuje tabela 3.

Z uwagi na fakt, że weryfikacja modelu została poprzedzona dużą pracą analityczną związaną z opracowywaniem syntetycznych wyników, na potrzeby tej publikacji zostaną tylko przedstawione wybrane obliczenia. Na podstawie otrzymanych wyników dokonano analizy ścieżek i analizy czynnikowej w poszczególnych obszarach – przywództwa, kultury oraz efektywności zarządzania bezpieczeństwem, oddzielnie dla grupy kierowników i oddzielnie dla grupy robotników. Przeprowadzona analiza czynnikowa pozwoliła na zredukowanie liczby zmiennych w każdym z trzech obszarów[36].

---

[34] K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

[35] Raport Wyższego Urzędu Górniczego z 2011 r., http://www.wug.gov.pl/index.php?statystyki/statystyki_wypadkow [13.06.2012].

[36] Do analizy wykorzystano współczynniki regresyjne, takie jak: współczynniki GFI (*goodness of fit* – dobroć dopasowania) i AGFI (*adjusted goodness of fit* – poprawiona dobroć dopasowania).

Tabela 3. Czynniki w poszczególnych obszarach

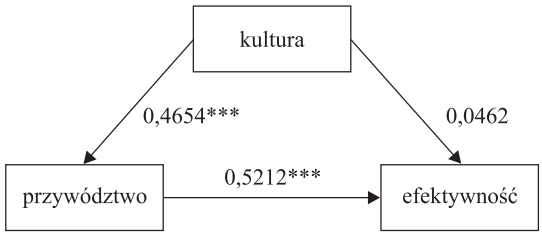
Obszar	Czynniki kluczowe w poszczególnych obszarach
Przywództwo i jego ocena	– kompetencje kadry kierowniczej (wiedza i umiejętności z obszarów: zarządzanie budowaniem zespołów, negocjacje, umiejętności organizacji czasu pracy, wiedza specjalistyczna, wiedza z obszaru bhp) – przywiązanie menedżerów do grupy roboczej – ogólna ocena działań kierowników w zakresie bhp przez robotników – przyczyny ryzykowanych zachowań w opinii kierowników – przyczyny ryzykowanych zachowań w opinii robotników
Kultura organizacyjna (Quinn, Cameron)	– ogólna charakterystyka organizacji – styl przewodzenia w organizacji przez naczelne kierownictwo – styl zarządzania pracownikami – czynniki zapewniające spójność w organizacji – czynniki, na które kładzie się nacisk w organizacji – czynniki sukces w organizacji
Efektywność	– ocena ogólnego poziomu bezpieczeństwa przez robotników i kierowników – ocena poziomu komunikacji w zakresie bhp przez kierowników i robotników – ocena poziomu i kosztów szkoleń bhp – poziom wypadków, absencje, odszkodowania, nieobecności – rola zmian w zakresie bhp dla zaangażowania robotników

Źródło: opracowanie własne.

W grupie kierowników ostatecznie wyróżniono 5 czynników przywództwa (w tym m.in. przyczyny podejmowania ryzykownych zachowań przez pracowników – 11 czynników związanych z zarządzaniem przez kierowników, kompetencje kadry kierowniczej – 5 obszarów, w tym m.in. organizacja pracy, czynniki stresujące kadrę, jak np. presja na wyniki, problemy z urządzeniami itd.). Dla obszaru kultury – 7 czynników (na podstawie obszarów kultury istniejącej i pożądanej zgodnie z modem R.E. Quinna i K.S. Camerona). Dla oceny poziomu efektywności zarządzania bezpieczeństwem wybrano jeden czynnik, tj. ocenę poziomu kultury bezpieczeństwa przez kadrę kierowniczą.

Nieco inne wnioski wynikały z analizy czynnikowej w grupie robotników, przy czym stwierdzić należy, że struktury czynnikowe okazały się tu zdecydowanie klarowniejsze. W przypadku grupy robotników wyróżniono 2 czynniki dotyczące przywództwa – czy przełożeni słuchają sugestii pracowników dotyczących poprawy warunków pracy oraz ocenę poziomu komunikacji pomiędzy pracownikami a kadrą kierowniczą w sprawach związanych z zarządzaniem, 4 czynniki związane z kulturą organizacyjną oraz w przypadku efektywności – podobnie jak u kierowników – jest to jeden czynnik, tj. ocena poziomu bezpieczeństwa w organizacji przez respondenta.

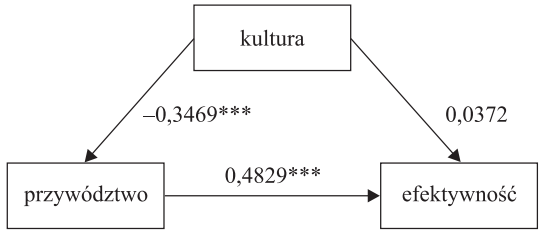
Na rysunku 2 zamieszczono pierwszą, ogólną wersję związków między przywództwem, kulturą a oceną efektywności działań w zakresie zarządzania bezpieczeństwem. W pierwszym przypadku dotyczy to kadry kierowniczej, w drugim zaś robotników (górników).



*** $p < 0{,}001$

Rys. 2. Zależności między głównymi obszarami w modelu dla grupy kierownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



*** $p < 0{,}001$

Rys. 3. Zależności między głównymi obszarami w modelu dla grupy robotników

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Nie wnikając w szczegółowe charakterystyki dla poszczególnych zmiennych uzyskanych na podstawie analizy struktur czynnikowych tworzących poszczególne zmienne (niektóre czynniki są podobne), można wysnuć wniosek, że przywództwo odgrywa kluczową rolę w ocenie poziomu bezpieczeństwa pracy w badanych organizacjach. Należy także zauważyć zupełnie inną ocenę kierowników i robotników w kwestii oddziaływania kierowników na kulturę organizacyjną (zarówno istniejącą, jak i pożądaną). Wynika to m.in. z faktu istnienia luk w postrzeganiu kultury pożądanej i istniejącej przez robotników i kierowników[37]. Okazało się, że robotnicy oczekują większego zainteresowania i troski ze strony przełożo-

[37] Szerzej zostało to opisane w publikacji: A. Rakowska, J. Szubielska, *Różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej przez pracowników kopalń węgla kamiennego oraz ich wpływ na zacho-*

nych, a kierownicy, ze względu na naciski z „góry" (często zwiększające ryzyko błędów), widzą potrzebę większego usystematyzowania pracy i wprowadzenia procedur usprawniających pracę (pracownicy dla osiągnięcia wyników często lekceważą procedury). W dużym uproszczeniu można stwierdzić, że otrzymane wyniki badań wskazują, że dzięki odpowiedniemu przywództwu, i tylko dzięki przywództwu, bowiem istniejące procedury nie są respektowane, możliwe jest podnoszenie poziomu bezpieczeństwa pracy, co jest bardzo korzystne nie tylko dla samych pracowników, ale i dla organizacji. Można by zatem rzec, że wnioski są proste i wystarczy je zastosować w praktyce.

Potrzebna jest więc zmiana kultury, ale zauważalna zmiana, przy czym dotyczy to nie tylko górnictwa, ale bardzo wielu organizacji. Obecnie, m.in. w lotnictwie, trwają zaawansowane prace w celu zmiany kultury bezpieczeństwa poprzez zmiany w przewodzeniu, a więc w postawach i zachowaniach pracowników, aby osiągnąć ideał „zero wypadków"[38].

Zarówno literatura, jak i praktyka zarządzania jednoznacznie wskazują, że zmiany kultury organizacyjnej są trudne i mogą trwać latami. Nie brzmi to zachęcająco zwłaszcza dla firm, które starają się poprawić słabe wyniki w zakresie bezpieczeństwa. Wielokrotnie podkreśla się, że większość wypadków jest spowodowana niewłaściwym zachowaniem człowieka. Z perspektywy psychologii behawioralnej zachowanie jest funkcją środowiska, w którym występuje. Niebezpieczne zachowanie w pracy jest zatem odpowiednio wynikiem:

– środowiska fizycznego,
– środowiska społecznego,
– doświadczenia pracowników w nich zatrudnionych.

T. McSween[39] stwierdza, że badanie okoliczności wystąpienia poważnych urazów i zgonów prawie zawsze zostaje opisane w kategorii „zachowania i warunki". Oznacza to, że poważne obrażenia i ofiary śmiertelne najczęściej wynikają z połączenia obu tych obszarów: niebezpiecznych zachowań i niebezpiecznych warunków. Ponadto, powołując się na specjalistów z tego zakresu, stwierdza, że często występuje „łańcuch zdarzeń", który prowadzi do urazu lub wypadku. Niektóre z ogniw w tym łańcuchu są zachowaniami, a niektóre warunkami, ale wniosek nasuwa się jeden. Wielu z nich można zapobiec i nie dopuścić do wystąpienia poprzez „przerwanie" któregoś z ogniw. Jednym z narzędzi pomocnych w tych działaniach może być model behawioralnej kultury organizacyjnej zaproponowany przez tego autora[40].

---

wania w pracy – wyniki badań empirycznych, w: *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2012, s. 363-373.

[38] *Working towards zero Accidents*.

[39] T. McSween, op. cit., s. 4-5.

[40] Ibidem.

Według tego modelu, jeśli organizacja, a właściwie jej liderzy chcą stworzyć skuteczną kulturę bezpieczeństwa, muszą najpierw określić swój idealny cel, wizję lub misję. Następnie powinni zdefiniować wartości, które wyjaśnią, w jaki sposób pracownicy będą wspólnie pracować oraz ustanowić określone procesy, po to, aby móc osiągnąć pożądane rezultaty. Dokładne określenie tych czynników kształtuje określone, prawidłowe zachowania w organizacji. Zachowania te stanowią integralny i niezwykle istotny element modelu, ponieważ w najwyższy sposób determinują osiągnięcie określonych wyników i wpływają ostatecznie na kształt kultury bezpieczeństwa. A zatem, by móc osiągnąć pożądane przez firmę rezultaty, należy poprzez wskazane determinanty oddziaływać na zachowania. Zatem w tym modelu wyraźnie podkreślona została rola i znaczenie przywództwa.

Podsumowanie i wnioski

Prowadzone badania i dobre praktyki pozytywnie rokują i pozwalają tym samym z nadzieją patrzeć w przyszłość. Być może nie wszyscy interesujemy się stanem bezpieczeństwa w górnictwie, ale z pewnością większość z nas chciałaby mieć pewność, że firmy przewozowe, koleje czy komunikacja lotnicza, a więc firmy, z usług których na co dzień korzystamy, starają się w maksymalny sposób osiągnąć niedościgniony jeszcze ideał „zero wypadków".

W prezentowanym obszarze istnieje również konieczność uporządkowania metodologicznego prowadzonych badań. Pozwoli to bowiem na dalszą identyfikację czynników mających największy wpływ na poziom bezpieczeństwa.

Badania i przytoczone przykłady wskazują, że warto dążyć do wysokiej kultury bezpieczeństwa, tj. kultury, w której wysoką wartość przypisuje się pracownikom, tworzonym przez nich produktom i usługom. Co więcej, staje się to koniecznością i przejawia się w ewolucji kultury bezpieczeństwa od reakcji na patologię aż po dążenia do ideału „zero wypadków".

Zmiany te z pewnością przełożą się nie tylko na wymierne korzyści ekonomiczne, ale także na wzrost korzyści niematerialnych, jak pozytywny wizerunek samej organizacji i oferowanych przez nią produktów. Tym samym pozwoli to organizacji budować relacje z otoczeniem, opierając się na zaufaniu i odpowiedzialności.

Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, wyd. IV, Warszawa 2003.

Blegen M.A, Pepper G.A., Rosse J., *Safety Climate on Hospital Units: A New Measure*, w: *Safety Climate on Hospital Units: A New Measure*, red. K. Henriksen, J.B. Battles, E.S. Marks, D. Lewin, „Advances in Patient Safety: From Research to Implementation" vol. 4, Rockville (MD), Agency for Healthcare Research and Quality (US), http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK 20592 [11.06.2012].

Cameron K.S, Quinn R.E, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Clarke S.G., *Safety culture: underspecified and overrated?*, „International Journals of Management Reviews" 2000, 2 (1).

Drucker P., *Przyszłe społeczeństwo*, „Przegląd Polityczny" 2003, nr 62-63.

Flin R., Yule S., *Leadership for safety; industrial experience*, BMJ, „Quality & Safety" 2012.

Grubbe D.L., *DuPont safety resources: A discussion for leaders. The safety authority*, 2004, http://www.safetycenter.navy.mil/presentations/osh/safetycouncil/sept04/sourcefile/dupont.ppt [11.06.2012].

Guldenmund F.W, *(Mis)understanding Safety Culture and Its Relationship to Safety Management*, „Risk Analysis" 2010, vol. 30, nr 10.

Guldenmund F.W., *The nature of culture: a review of theory and research*, „Safety Science" 2000, nr 34.

Hudson P., *Applying the lessons of high risk industries to health care*, „Quality & Safety in Health Care Online" 2003, nr 5, cyt. za: http://www.skybrary.aero/bookshelf/books/945.pdf [11.06.2012].

International Safety Adivisory Group Report, Report No. 74-INSAG-1, „Safety Series" 1986.

O'Dea A., Flin R., *The role of managerial leadership in determining workplace safety outcomes*, HSE Book, Suffolk 2003.

Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

Rakowska A., Szubielska J., *Różnice w postrzeganiu kultury organizacyjnej przez pracowników kopalń węgla kamiennego oraz ich wpływ na zachowania w pracy – wyniki badań empirycznych*, w: *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, red. P. Wachowiak, SGH, Warszawa 2012.

Raport Wyższego Urzędu Górniczego z 2011, http://www.wug.gov.pl/index.php?statystyki/statystyki_wypadkow [13.06.2012].

Reason J., *Achieving a safe culture: Theory and practice*, „Work and Stress" 1998, 12 (3).

Roughton J.E., Mercurio J.J., *Developing an Effective Safety Culture. A Leadership Approach*, Butterworth-Heinemann, Boston 2001.

Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia dzisiejszej pracy a wyzwania*, PWN, Warszawa 2002.

Schweitzer M.A., *Creating a Safety Culture through Felt Leadership*, www.safety.dupont.com [12.06.2012].

Uttal B., *The corporate culture vultures*, „Fortune Magazine" 1983, 17, October.

Wiegmann D., Shappell S., *A human error approach to aviation accident analysis: The human factors analysis and classification system*, Ashgate Publishing Company, Aldershot, Great Britain, 2003.

Wu T.C., Chang S.H., Shu C.M., Chen C.T., Wang C.P., *Safety leadership and safety performance in petrochemical industries: The mediating role of safety climate*, „Journal of Loss Prevention in the Industries" 2011, nr 24.

Wu T.C., Liu C.W., Lu M.C., *Safety climate in university and college laboratories: Impact of organizational and individual factors*, „Journal of Safety Research" 2007, 38.

www.skybrary.aero/bookshelf/books/945.pdf [11.06.2012]

www.wright.edu/isap/resources/Files/CallforPapersEAAP30.pdf [13.06.2012]

Yang C.C, Wang Y.S, Chang S.T, Guo S.E, Huang M.F., *A study on the Leadership Behavior, Safety Culture Performance on the Health Industry*, „World Academy of Science, Engineering and Technology" 2009 (53).

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Stanisław Rudolf
Uniwersytet Łódzki

Partycypacja bezpośrednia w Polsce na tle starych krajów Unii Europejskiej

Streszczenie. Ostatnie lata przyniosły wzrost zainteresowania przedsiębiorstw tzw. bezpośrednimi formami partycypacji pracowniczej. Cieszą się one poparciem zarówno pracodawców, jak i pracowników. Pracodawcy dostrzegają w niej drogę do angażowania się pracowników w problemy przedsiębiorstwa, co owocuje zwykle poprawą jego efektywności. Poparcie pracowników ma tu związek z zaspokajaniem ich potrzeb wyższego rzędu, takich jak potrzeba zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, potrzeba samorealizacji itp. W opracowaniu przedstawiono wybrane rezultaty badań dotyczących tych form, przeprowadzonych w polskich organizacjach. Wyniki te zaprezentowano na tle rezultatów podobnych badań, jakie przeprowadzono w 10 krajach UE.

Słowa kluczowe: partycypacja pracownicza, konsultacje, delegowanie uprawnień, jakość życia w pracy, efekty partycypacji

Wprowadzenie

W rozwoju partycypacji pracowniczej wyodrębnić można dwa jej główne nurty. Pierwszy z nich ma związek z emancypacyjnymi dążeniami pracowników, którzy chcieliby sprawować kontrolę nad ich sytuacją w pracy. Są zainteresowani przenoszeniem elementów demokracji czy partnerstwa z życia publicznego do przedsiębiorstwa. Ten nurt partycypacji ujawnia się głównie w formach tzw. partycypacji pośredniej (przedstawicielskiej), w postaci różnego rodzaju rad, komitetów itp. wybieranych przez pracowników i reprezentujących ich interesy. Nurt ten ma często zabarwienie polityczne bądź ideologiczne. Drugi łączyć należy z poszukiwaniem skutecznych sposobów motywowania pracowników. Ujawnia

się on głównie w tzw. formach partycypacji bezpośredniej, nazywanych również nowymi formami organizacji pracy. Charakteryzują się one poszerzonym zakresem autonomii pracowników w miejscu pracy[1].

Początkowo rozwijały się głównie tzw. pośrednie formy partycypacji, przybierające kształt różnego rodzaju rad czy komitetów pracowniczych bądź z udziałem pracowników. Stanowiło to głównie rezultat toczonej przez pracowników i ich związki zawodowe walki z pracodawcami, walki do pewnego stopnia zwycięskiej, gdyż doprowadziła ona do zagwarantowania pewnych standardów partycypacji w przepisach prawa. Maksymalny poziom rozwoju form partycypacji pośredniej dokonał się w latach 70. XX w., gdy doszło do silnego ich umocowania w przepisach prawa, a więc uzyskały obligatoryjny charakter. Od tego czasu ich pułap na poziomie krajowym nie uległ praktycznie zmianie, co nie znaczy, że formy te nie rozwijały się w poszczególnych krajach, reprezentujących niższy poziom takiej partycypacji. Jej rozwój odbywał się również na poziomie ponadnarodowym.

Znacznie później rozpoczął się proces rozwoju tzw. bezpośrednich form partycypacji i wiązać go należy z szybkim rozwojem nauk o zarządzaniu. Narastająca konkurencja zmuszała pracodawców do poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wśród których dostrzeżono niewykorzystany dotychczas olbrzymi potencjał intelektualny pracowników. Wpłynęły na to również zmiany postaw i zachowań samych pracowników, bogatszych w zdobytą wiedzę i kwalifikacje. W rezultacie stereotyp prymitywnego robotnika zastępowany był stopniowo stereotypem pracownika myślącego, zdolnego do kreatywności i przedsiębiorczości. Takie możliwości pracowników zaczęli stopniowo wykorzystywać pracodawcy, wyposażając ich w pewien zakres autonomii w miejscu pracy. Ujawniające się dzięki temu zaangażowanie pracowników w działalność przedsiębiorstwa owocowało poprawą jego efektywności.

Warto zauważyć, że ten rodzaj partycypacji cieszył się również poparciem pracowników. Prowadził bowiem do zaspokajania ich coraz wyższych potrzeb. Wymienić tu można m.in.: potrzebę zadowolenia i satysfakcji z wykonywanej pracy, wykorzystywania zdobytych kwalifikacji czy samorealizacji. Mamy tu więc do czynienia z dość nietypowymi rozwiązaniami, bowiem przynoszą korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Oczywiście można dyskutować, czyje korzyści są tu większe. Można również upatrywać w wykorzystywaniu tych form instrumentalnego traktowania pracowników przez pracodawców. Faktem jest natomiast, że bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej przeżywają obecnie burzliwy rozwój. W wielu krajach zyskały one dużą popularność i ich zakres nadal rośnie.

[1] J. Kulpińska, *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90*., w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2001, s. 16.

Opracowanie ma na celu przedstawienie rodzajów oraz zakresu funkcjonujących w Polsce bezpośrednich form partycypacji pracowniczej oraz określenie dystansu, jaki dzieli nas pod tym względem od starych krajów UE. Podjęta zostanie również próba określenia ich wpływu na rezultaty ekonomiczne oraz społeczne przedsiębiorstw. Rozważania rozpocznie zaprezentowanie roli takiej partycypacji dla pracowników.

1. Znaczenie partycypacji bezpośredniej dla pracowników

Wymienione wcześniej formy pośredniej i bezpośredniej partycypacji pracowniczej w różnym stopniu wpływają na pozycję pracowników w miejscu pracy. Pomimo szerokiego zakresu i często ustawowego charakteru form partycypacji pośredniej, ich znaczenie dla poszczególnych pracowników jest ograniczone, bowiem dotyczą one głównie wąskiego grona osób wchodzących w skład organów przedstawicielskich. Badania pokazują, że wielu pracowników nawet nie wie, że organy takie istnieją i rzadko znają w nich swoich przedstawicieli itp. Wymienione formy odgrywają jednak istotną rolę w realizacji demokratycznych przemian w przedsiębiorstwie, tworzą bowiem sprzyjający klimat dla rozwoju pozostałych form i mają istotny wkład w budowę zakładowych systemów partycypacji[2].

Dla roli i pozycji pracowników w miejscu pracy bardziej istotne okazały się bezpośrednie formy partycypacji. Oznaczają one bowiem codzienny, bezpośredni wpływ indywidualnych pracowników czy zespołów pracowniczych na podejmowane decyzje. Są to: decyzje podejmowane na stanowiskach pracy, związane z wykonywanymi przez nich obowiązkami, dotyczące organizacji własnego miejsca pracy, sposobu jej wykonywania, określania godzin rozpoczynania i kończenia pracy, przerw itp.[3] Formy te są zwykle mało istotne dla całej organizacji, ale ważne dla pracowników, którzy poprzez pryzmat takiego udziału, kształtują własny stosunek do przedsiębiorstwa.

Udział w decyzjach zawsze oznacza wzrost autonomii pracowników w miejscu pracy, z wszystkimi tego konsekwencjami zarówno dla pracowników, jak i zakładu. Dla pracowników oznacza on pewną przestrzeń do zagospodarowania we własnym zakresie. Zwykle na początku jest ona niewielka, ale może ulegać poszerzaniu, jeśli pracownik wykaże odpowiednią inicjatywę, jeśli jego pomysły zyskają uznanie kierownictwa. Ten rodzaj partycypacji daje pracownikom możliwość pełniejszego wykorzystania zdobytej wiedzy i kwalifikacji, co zwykle nie jest możliwe w systemie tradycyjnym. Dodatkowo formy te mogą inspirować

[2] I.M. Hagen, S.C. Trygstad, *Local Flexicurity: Resolving the Conflict Between Direct and Representative Participation*, „Transfer: Review of Labour and Research" 2009, nr 3-4, s. 562-563.

[3] M. Gładoch, *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 205-238.

pracowników do uzupełniania swojej wiedzy, do wzrostu ich zainteresowania udziałem w szkoleniach czy kursach itp. Pod ich wpływem dokonują się zmiany osobowości pracowników, zmiany ich sposobu myślenia o problemach firmy prowadzące często do ich identyfikowania się z przedsiębiorstwem.

Formy partycypacji bezpośredniej popierane są zwykle przez pracodawców, którzy cenią je znacznie wyżej niż formy partycypacji pośredniej. Trudno się temu dziwić, bowiem jeśli partycypacja pośrednia oznacza dzielenie się władzą z pracownikami (związkami zawodowymi) na poziomie przedsiębiorstwa, co wiąże się zwykle z ponoszeniem określonych kosztów, to partycypacja bezpośrednia dotyczy dzielenia się władzą na poziomie najniższym w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, co nie narusza pozycji kierownictwa. Ponadto przynosi zwykle poprawę rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa czy podnoszenie jego konkurencyjności[4]. Ten rodzaj partycypacji ujawnia bowiem przedsiębiorczość i kreatywność pracowniczą, przyczynia się do tworzenia klimatu współpracy między kierownictwem i pracownikami itp.

Na rozwój bezpośrednich form partycypacji, a więc również na kształtowanie się partnerskich relacji w przedsiębiorstwie, nie bez wpływu pozostawała rosnąca konkurencja. Wymuszała ona na przedsiębiorstwach lepsze dostosowywanie produkowanych dóbr i usług do potrzeb klienta. Te ostatnie najlepiej znają ci, którzy są najbliżej nich, a więc pracownicy wykonawstwa, handlowcy, służby marketingowe itp. Oni zatem powinni podejmować decyzje bądź mieć na nie istotny wpływ[5]. Dzięki temu mogą oddziaływać na poziom zadowolenia i satysfakcji klientów i przyczyniać się do wzrostu rozmiarów sprzedaży.

Cechą charakterystyczną bezpośrednich form partycypacji jest ich olbrzymia różnorodność. Wynika ona prawdopodobnie stąd, że nie istnieją praktycznie żadne ograniczenia w ich tworzeniu. Mówić więc można o pewnej ich specyfice krajowej, co oznacza, że niektóre z nich stosowane są w danym kraju częściej niż w innych bądź ograniczają się jedynie do danego kraju[6]. Mogą to być również formy

---

[4] J.F. Geary, *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Case Study Sites: Plural, Mixes and Protean*, „Economic and Industrial Democracy" 1993, nr 4, s. 511-534.

[5] J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 384.

[6] Jako przykład podać można bezpośrednią partycypację pracowniczą w planowaniu strategicznym. Forma ta zyskała znaczną popularność w Norwegii, gdzie jest upowszechniana w ramach specjalnego narodowego programu. Wykorzystuje się do tego celu takie metody, jak: konferencja poszukiwawcza, Action Research, Total Quality Management i wiele innych. Bezpośredni udział pracowników w planowaniu strategicznym zapewnia im dostęp do informacji na temat strategii biznesowych oraz przynosi lepsze zrozumienie działań, jakie należy podjąć, by osiągnąć wyznaczony, a zarazem wspólny dla partnerów społecznych cel (T. Tonnessen, T. Gjefsen, *The Enterprise Development: Direct Employee Participation in Strategic Planning*, „Total Quality Management" 1999, vol. 10, s. 739-741).

charakterystyczne jedynie dla danego przedsiębiorstwa, wypracowane np. wspólnie przez pracowników i kierownictwo.

2. Analiza porównawcza form partycypacji bezpośredniej w Polsce oraz w 10 starych krajach UE[7]

2.1. Metodologia badań

W omawianych poniżej badaniach[8] wykorzystano metodologię zastosowaną przez Europejską Fundację dla Poprawy Warunków Życia i Pracy do badań realizowanych w ramach projektu European Direct Participation in Organizational Change (EPOC) w 10 starych krajach UE[9] w latach 1996–1997. Rozwiązanie takie umożliwia dokonywanie porównań rezultatów polskich badań z wynikami badań prowadzonych przez wspomnianą Fundację. Dystans między nimi, jak łatwo obliczyć, wynosi 15 lat, co rodzić może obawy o ich porównywalność. Zdaniem autora, wspomniany dystans czasowy nie dyskwalifikuje ich porównywalności. W badanych krajach UE, gdzie formy takie były już stosunkowo dobrze rozwinięte (poza Hiszpanią i Portugalią), prawdopodobnie nie nastąpiły w tym okresie zasadnicze zmiany. W Polsce natomiast budowa gospodarki rynkowej oznaczała intensywne zmiany, w tym również w zakresie systemów zarządzania w przedsiębiorstwach. Stąd uzyskane do porównań rezultaty są obecnie bardziej wiarygodne, niż gdyby badania takie były prowadzone 5 czy 10 lat wcześniej. Można więc ogólnie stwierdzić, że porównywane formy partycypacji dotyczą krajów o zbliżonym poziomie rozwoju gospodarki rynkowej.

Dla porównania w polskich badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety stosowany już w badaniach Fundacji[10], który przetłumaczono na język polski i adaptowano do naszych warunków. Był to bardzo obszerny kwestionariusz liczący 22 strony, złożony z 77 pytań pogrupowanych w pięć bloków tematycznych, takich jak: miejsce pracy, najliczniejsza grupa zawodowa, partycypacja bezpośrednia, ogólna opinia na temat partycypacji bezpośredniej oraz pytania końcowe. Najwięcej, bo 53 pytania dotyczyły partycypacji bezpośredniej.

---

[7] Wszystkie niżej prezentowane dane pochodzą z monografii: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź, 2012.

[8] Badania przeprowadzono w latach 2009-2011 w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N112 127636.

[9] Kraje te to: Dania, Francja, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja i Wielka Brytania.

[10] *New Forms of Work Organisation. Can Europe Realize its Potential?*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

Ankiety wysłano do 5000 organizacji wylosowanych przez Główny Urząd Statystyczny. Ze względu na liczne zwroty, jakie otrzymaliśmy czy to ze względu na nieaktualne adresy, czy bankructwo firm itp., a także odpowiedzi z adnotacją „nie dotyczy", próba badawcza netto została zredukowana do 3602 organizacji. Pomimo wysyłanych ponagleń, uzyskano łącznie 285 wypełnionych ankiet. Po ich szczegółowej weryfikacji do opracowania zakwalifikowano 254 kompletne ankiety, co stanowiło jedynie 7,1% próby badawczej netto. Wynik ten okazał się nieco gorszy od Hiszpanii, a więc kraju z najniższą zwrotnością, która wynosiła 9,4%, oraz znacznie gorszy od Szwecji czy Irlandii, gdzie zwrotność ta przekraczała 30%. Zdaniem autora, tak niska zwrotność może rodzić wątpliwości co do wiarygodności prezentowanych wyników badań, szczególnie w kontekście wysokiej zwrotności w badaniach Fundacji. Stąd należy podchodzić do nich z pewnym dystansem.

2.2. Zakres form partycypacji

Badania pokazały, że zakres form partycypacji bezpośredniej w Polsce nie odbiega w sposób zasadniczy od średniej dla wspomnianych krajów UE, chociaż jest on zdecydowanie niższy niż w krajach o najwyższym poziomie rozwoju tych form (tabela 1). Za kryterium ich występowania przyjęto stosowanie przynajmniej jednej z sześciu takich form, będących przedmiotem badania[11]. Tabela pokazuje, że wynik dla Polski (79,9%) jest tylko nieznacznie niższy niż średnia dla badań Fundacji (82%). Uzyskane rezultaty na pierwszy rzut oka wydają się dla Polski dość optymistyczne. Porównanie takie jest jednak mylące, bowiem średnia dla badań Fundacji jest zaniżana przez dwa zaledwie kraje, a mianowicie Portugalię i Hiszpanię, gdzie zakres tych form jest zdecydowanie niższy i wynosi odpowiednio 61 i 65%. W rezultacie zakres bezpośrednich form partycypacji pracowniczej w Polsce jest niższy niż w ośmiu pozostałych krajach. Najwyższy zakres tych form występuje w Holandii – 90%, Szwecji – 89% oraz we Francji – 87%. Fakt ten nie może napawać optymizmem.

Polska nie odbiega również od średniej dla badań Fundacji, jeśli chodzi o stosowanie kolejnych form partycypacji bezpośredniej. Należy wskazać, że tylko jedną formę partycypacji stosuje 20% polskich organizacji oraz 23% w badanych krajach UE. Dwie formy stosuje odpowiednio 24% oraz 25%, zaś trzy formy odpowiednio 17% i 22%. Większe różnice występują przy czterech formach, bowiem w Polsce stosuje je 21% organizacji, podczas gdy w UE 16%. Cztery i wię-

[11] Badane formy partycypacji bezpośredniej to: konsultacje indywidualne bliskie, konsultacje indywidualne dalekie, konsultacje grupowe stałe, konsultacje grupowe tymczasowe, indywidualne delegowanie uprawnień oraz grupowe delegowanie uprawnień.

Tabela 1. Zakres bezpośredniej partycypacji pracowniczej w analizowanych krajach

Kraj	Udział %
Portugalia	61
Hiszpania	65
Dania	81
Niemcy	81
Irlandia	82
Wielka Brytania	83
Włochy	85
Francja	87
Szwecja	89
Holandia	90
Przeciętna dla 10 krajów UE	**82**
Polska	79,9

Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012, s. 72.

cej form częściej niż w Polsce stosują organizacje w takich krajach, jak: Holandia, Wielka Brytania, Szwecja oraz Niemcy.

Bardziej precyzyjne od średniej są odniesienia polskich rezultatów do poszczególnych krajów UE, które zaprezentowane zostały w tabeli 2. Przedstawiono w niej wymienione wcześniej wszystkie badane formy partycypacji bezpośredniej z uwzględnieniem ich zakresu w poszczególnych krajach, a więc zarówno w 10 krajach UE, jak i w Polsce. Kraje te zostały uszeregowane według rosnącego zakresu tych form. Zaznaczenie Polski daje możliwość łatwiejszego jej umiejscowienia na tle innych badanych krajów.

Miejsce Polski jest zróżnicowane w zależności od form tej partycypacji. Zdecydowanie najczęściej stosowane były konsultacje grupowe tymczasowe. Polska uzyskała tu bowiem ex aequo z Włochami największy procent wskazań. Stosunkowo często wykorzystywano również konsultacje indywidualne bliskie, bowiem tylko nieznacznie częściej stosowano je we Francji oraz Wielkiej Brytanii. Nieco rzadziej, ale nadal stosunkowo często, bo na piątym miejscu znalazły się konsultacje grupowe stałe oraz grupowe delegowanie uprawnień. Znacznie rzadziej w porównaniu z innymi krajami wykorzystywano konsultacje indywidualne dalekie oraz indywidualne delegowanie uprawnień. Pod względem stosowania obu tych form Polska znalazła się dopiero na ósmym miejscu. Warto zauważyć, że formy te cieszyły się największym zainteresowaniem w badanych krajach UE.

Dodatkowo miejsce Polski w tym rankingu można określić, porównując częstotliwość stosowania poszczególnych form w stosunku do średniej dla 10 krajów UE. Tylko w jednym przypadku, a mianowicie przy konsultacjach grupowych

Tabela 2. Występowanie głównych form partycypacji bezpośredniej w poszczególnych krajach europejskich oraz w Polsce (% organizacji stosujących daną formę partycypacji)

Konsultacje				Delegowanie uprawnień	
indywidualne		grupowe		indywidualne	grupowe
bliskie	dalekie	stałe	tymczasowe		
Niemcy (20)	Portugalia (18)	Włochy (21)	Portugalia (20)	Portugalia (26)	Hiszpania (10)
Portugalia (25)	Hiszpania (20)	Hiszpania (23)	Hiszpania (23)	Hiszpania (40)	Portugalia (26)
Dania (27)	Irlandia (22)	Portugalia (25)	Niemcy (26)	Włochy (42)	Włochy (28)
Szwecja (29)	**Polska (26)**	Irlandia (28)	Holandia (26)	**Polska (52)**	Dania (30)
Hiszpania (30)	Francja (33)	Dania (28)	Dania (30)	UK (53)	Niemcy (31)
Włochy (32)	Niemcy (38)	Szwecja (29)	UK (33)	Francja (54)	UK (37)
Holandia (38)	UK (40)	**Polska (30)**	Szwecja (34)	Dania (57)	**Polska (39)**
Irlandia (39)	Włochy (42)	Niemcy (31)	Irlandia (36)	Holandia (59)	Francja (40)
Polska (51)	Szwecja (45)	Francja (34)	Francja (40)	Irlandia (62)	Irlandia (42)
Francja (52)	Dania (45)	Holandia (35)	**Polska (42)**	Niemcy (64)	Holandia (48)
UK (52)	Holandia (73)	UK (41)	Włochy (42)	Szwecja (69)	Szwecja (69)
Średnia dla 10 krajów (35)	**Średnia dla 10 krajów (40)**	**Średnia dla 10 krajów (30)**	**Średnia dla 10 krajów (31)**	**Średnia dla 10 krajów (55)**	**Średnia dla 10 krajów (36)**

Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, op. cit., s. 94.

stałych wynik dla Polski był identyczny z wynikiem dla wszystkich badanych krajów UE. Dodać można, że forma ta cieszyła się najmniejszym zainteresowaniem w badanych krajach i stosowało ją średnio 30% badanych organizacji. W przypadku trzech form wynik dla Polski był lepszy niż średnia dla krajów UE. Największa pod tym względem różnica występowała przy konsultacjach indywidualnych bliskich, sięgała bowiem aż 16 punktów procentowych (51 do 35). Mniejsza różnica występowała przy konsultacjach grupowych tymczasowych i wynosiła 11 punktów (42 do 31). Najmniejszą różnicę, bo tylko 3 punkty spotykamy w przypadku grupowego delegowania uprawnień (39 do 36). W przypadku

dwóch form częstotliwość ich stosowania była niższa niż średnia dla UE. Dotyczy to szczególnie konsultacji indywidualnych dalekich, gdzie zakres jej stosowania w Polsce był niższy niż w krajach UE aż o 14 punktów procentowych (26 do 40). Mniejsza różnica wystąpiła przy indywidualnym delegowaniu uprawnień, bo wynosiła tylko 3 punkty (52 do 55).

2.3. Wpływ wybranych czynników na zakres partycypacji bezpośredniej

W badaniach starano się określić, w jakim stopniu zakres partycypacji bezpośredniej zależy od takich czynników, jak: charakter pracy, jej złożoność, organizacja, wymagane kwalifikacje oraz przygotowanie do pracy. Przy prezentacji wpływu wymienionych czynników jednocześnie dokonane zostanie odniesienie do badań prowadzonych przez wspomnianą Fundację.

Z badań wynika, że **charakter pracy** ma wpływ na zakres partycypacji bezpośredniej. W badaniach wyróżniono takie kategorie zawodowe, jak: pracowników operacyjnych, obsługi, handlu i marketingu oraz specjalistów. Stosunkowo rzadko mieli wpływ na decyzje pracownicy operacyjni, a więc wykonujący prace produkcyjne, działania operacyjne czy zatrudnieni w transporcie, magazynowaniu itp.

Podobne rezultaty uzyskano również w badaniach Fundacji. Znacznie częściej byli angażowani w procesy decyzyjne pracownicy obsługi, handlu czy marketingu. Najszerszy zakres partycypacji dotyczył specjalistów, wykonujących prace wymagające wyższych kwalifikacji. Również w tym przypadku podobne rezultaty uzyskano w badaniach Fundacji. Z obu analizowanych badań wynika, że częściej angażowani byli w procesy decyzyjne pracownicy wykonujący prace umysłowe, wymagające określonej specjalizacji.

Zgodnie z oczekiwaniami, na stosowanie form partycypacji bezpośredniej wpływa również **złożoność pracy**. W badaniach dokonano podziału pracy na powtarzalną, średnio powtarzalną (stan pośredni) oraz złożoną. Zdecydowanie najczęściej spotkać było można formy partycypacji bezpośredniej przy pracach złożonych. W przypadku prac powtarzalnych zakres takiej partycypacji był mniejszy, chociaż różnice w polskich badaniach nie były zbyt duże. O wiele większe wystąpiły w badaniach Fundacji, gdzie partycypacja przy pracach złożonych była zdecydowanie wyższa niż przy powtarzalnych. Dodać można, że w obu badanych próbach przeważali pracownicy wykonujący prace złożone, przy czym udział takich pracowników w badaniach Fundacji był nieco wyższy (66%) niż w badaniach polskich (58%).

Kolejnym czynnikiem, którego wpływ na zakres partycypacji bezpośredniej stanowił przedmiot badań, była **organizacja pracy**, a dokładniej rozróżnienie na

pracę indywidualną i zespołową. W badaniach wyodrębniono również stan pośredni, a więc pracę o charakterze mieszanym. Należy wskazać tu na istotne różnice między zakresem tego rodzaju prac w analizowanych badaniach. Jeśli w badaniach Fundacji pracę zespołową wykonywało prawie 50% badanych, to w badaniach polskich jedynie 30%. Ale nawet ten wskaźnik wydaje się dla Polski zawyżony, szacuje się bowiem, że zakres tego rodzaju pracy nie przekracza 10-15%. Istnieje obawa, że respondenci nie w pełni rozumieli istotę pracy zespołowej.

Badania potwierdziły związek między pracą zespołową i partycypacją, co nie stanowi zaskoczenia, gdyż formy zespołowe pracy są w dużym stopniu oparte na partycypacji. Wspomniany związek był jednak o wiele wyraźniejszy w badaniach Fundacji, choć występował też w polskich. Jednocześnie w badaniach Fundacji formy partycypacji bezpośredniej stosowane były znacznie rzadziej przy pracach indywidualnych niż zespołowych, podczas gdy w polskich badaniach różnice te były stosunkowo niewielkie. Potwierdza to wcześniej sformułowaną tezę o niezbyt precyzyjnym rozumieniu przez respondentów pracy zespołowej.

Zakres partycypacji bezpośredniej ma również związek z **poziomem kwalifikacji** pracowników. Wyniki polskich analiz potwierdziły stwierdzoną w badaniach Fundacji tendencję do wzrostu partycypacji wraz z rosnącym poziomem kwalifikacji. W organizacjach, w których charakter pracy wymagał wysokich kwalifikacji, formy partycypacji bezpośredniej stosowano w 83%, podczas gdy przy niskich kwalifikacjach jedynie w 76%. Na związki te wskazuje również fakt, że ponad 70% respondentów, których organizacje stosują formy bezpośrednie partycypacji, określiło kwalifikacje zatrudnionych tam pracowników jako wysokie. W organizacjach, gdzie nie występowały formy partycypacji, udział ten stanowił 57%. W badaniach Fundacji proporcje te były podobne i wynosiły odpowiednio 53 i 40%.

W badaniach próbowano określić również związek między zakresem form partycypacji bezpośredniej i **sposobem przygotowania do pracy**, a dokładniej, czy pracownicy zostali przeszkoleni wewnątrz organizacji (szkolenia wewnętrzne), czy uczestniczyli w szkoleniach przed przyjęciem do pracy (szkolenia zewnętrzne) bądź występowały oba rodzaje szkoleń. Przeprowadzone badania pokazują, że zdecydowanie częściej organizacje stosowały szkolenia wewnętrzne. W obu badaniach również znacznie częściej stosowane były formy partycypacji bezpośredniej w organizacjach samodzielnie szkolących pracowników. W badaniu polskim organizacje takie stosowały formy partycypacji w 85%. Tam, gdzie zatrudniano osoby przeszkolone (bądź korzystano ze szkoleń zewnętrznych), odsetek organizacji stosujących takie formy partycypacji wynosił 69. W przypadku stosowania obu metod jednocześnie odsetek ten był nieco większy i wynosił 71. Zbliżone rezultaty uzyskano w badaniach Fundacji.

Można więc ogólnie stwierdzić, że zarówno w badaniach polskich, jak i Fundacji analizowane wyżej czynniki mają wpływ na zakres partycypacji bez-

pośredniej. Wpływ ten jest podobny co do kierunku, ale zróżnicowany co do jego natężenia. Szczególnie dotyczy to form grupowych organizacji pracy, gdzie różnice były znacznie większe. Analizując odpowiedzi respondentów na temat wpływu wspomnianych czynników na zakres partycypacji bezpośredniej, można odnieść wrażenie, że nie tylko opacznie rozumieją formy grupowe, ale również nie w pełni pojmują istotę partycypacji bezpośredniej.

2.4. Przedmiot konsultacji

Dodatkowych informacji na temat form partycypacji bezpośredniej w Polsce dostarczyć może analiza dziedzin, które stanowią przedmiot konsultacji. Wzięto tu pod uwagę takie dziedziny, jak: organizacja pracy, czas pracy, zdrowie i bezpieczeństwo pracy, szkolenia i doskonalenie zawodowe, jakość produktu bądź usługi, kontakty z klientami, zmiany w technologii oraz decyzje inwestycyjne. W tabeli 3 pokazano, w jakiej części organizacji dana dziedzina była przedmiotem konsultacji. Respondenci udzielili dodatkowo odpowiedzi, czy konsultacje te odbywały się regularnie, czasami bądź nigdy. Tym trzem odpowiedziom przyporządkowano odpowiednio punkty 2, 1 oraz 0. Stanowiły one podstawę do obliczenia zaprezentowanego w tabeli wskaźnika częstotliwości. Stanowi on średnią uzyskanych punktów dla dziedziny stanowiącej przedmiot konsultacji.

Tabela 3. Częstotliwość konsultacji indywidualnych i grupowych

Przedmiot konsultacji	Konsultacje indywidualne		Konsultacje grupowe	
	wskaźnik częstotliwości	% organizacji	wskaźnik częstotliwości	% organizacji
Szkolenie i doskonalenie zawodowe	1,31	66	1,17	46
Jakość produktu i usługi	1,25	59	1,18	43
Zdrowie i bezpieczeństwo	1,19	61	1,09	72
Kontakty z klientami	1,17	57	1,02	39
Organizacja pracy	1,16	72	1,26	52
Czas pracy	0,8	49	0,89	34
Zmiany w technologii	0,78	49	0,82	33
Decyzje inwestycyjne	0,56	33	0,57	24

Źródło: opracowano na podstawie: S. Rudolf, K. Skorupińska, op. cit., s. 99-100.

Zaprezentowany w tabeli 3 zakres oraz częstotliwość występowania konsultacji indywidualnych i grupowych dotyczących wymienionych wcześniej dziedzin pozwala na bardziej precyzyjną ocenę udziału pracowników w decyzjach. Dziedziny te zostały uszeregowane według malejącego wskaźnika częstotliwo-

ści, jeśli chodzi o konsultacje indywidualne. Z zestawienia wynika, że najczęściej konsultowano z pracownikami sprawy szkolenia i doskonalenia zawodowego oraz jakości produktów i usług, zaś wskaźniki konsultacji wynosiły odpowiednio 1,31 i 1,25. Rzadziej konsultacje takie dotyczyły zdrowia i bezpieczeństwa (1,19), kontaktów z klientami (1,17) oraz organizacji pracy (1,16). Warto zwrócić uwagę na ten ostatni przedmiot konsultacji, bowiem wykorzystuje go najwięcej organizacji (72%). Biorąc jednak pod uwagę stosunkowo niewielką częstotliwość tych konsultacji, wpływ pracowników na organizację pracy należy ocenić jako niewielki. Z badań wynika również, że tylko sporadycznie konsultacje dotyczą czasu pracy, zmian technologicznych oraz decyzji inwestycyjnych.

Podsumowując zakres przedmiotowy konsultacji indywidualnych, można stwierdzić, że ta najbardziej popularna forma partycypacji przynosi bardzo ograniczone rezultaty. Wskazuje na to m.in. fakt, że największą częstotliwość konsultacji uzyskały szkolenia i doskonalenie zawodowe, chociaż wiadomo powszechnie, że szkolenia w polskich organizacjach odbywają się stosunkowo rzadko. Dla poprawy rezultatów ekonomicznych przedsiębiorstwa zdecydowanie ważniejsze są konsultacje dotyczące organizacji pracy czy czasu pracy, ale te znalazły się dopiero na piątym i szóstym miejscu. Dodajmy, że organizacja pracy stanowi najczęściej przedmiot konsultacji w badaniach UE.

Rezultaty badań dotyczące konsultacji grupowych są bardziej zbliżone do badań Fundacji. Dotyczy to szczególnie organizacji pracy, która znalazła się na pierwszym miejscu pod względem częstotliwości (1,26), przy stosunkowo wysokim ich udziale w badanych organizacjach (52%). Rzadziej przedmiotem konsultacji jest jakość produktów lub usług oraz szkolenie i doskonalenie zawodowe (odpowiednio 1,18 i 1,17), przy czym ich zakres jest stosunkowo niski. Najszerszy zakres mają konsultacje zespołowe dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa pracy, ale odbywają się one zupełnie sporadycznie (1,09). Podobnie jak w przypadku konsultacji indywidualnych, tutaj również jej przedmiotu nie stanowią praktycznie decyzje inwestycyjne, zmiany technologiczne czy czas pracy.

Szersza prezentacja w tym opracowaniu konsultacji i pominięcie delegowania uprawnień ma swoje uzasadnienie. Respondenci bowiem, zapytani o najważniejsze ich zdaniem formy partycypacji bezpośredniej, na pierwszym miejscu wymienili właśnie konsultacje. Podobnie było również w badaniach Fundacji, gdzie na konsultacje wskazało aż 76% respondentów. Częściej wymieniano konsultacje grupowe (43%) niż indywidualne (33%). Podobne rezultaty uzyskano w polskich badaniach, ale nie są one w pełni porównywalne z badaniami Fundacji, bowiem polscy respondenci wymieniali czasem więcej niż jedną formę, stąd wyniki nie sumują się do 100%, ale wynoszą 127%. Zbieżność jest tu jednak oczywista i na konsultacje grupowe jako najważniejsze wskazało 58% organizacji, zaś na konsultacje indywidualne 43%. Należy dodać, że na delegowanie uprawnień zarówno

indywidualnym pracownikom, jak i grupom respondenci wskazywali po kilkanaście razy i to zarówno w polskich, jak i w badaniach Fundacji.

2.5. Motywy wprowadzania oraz efektywność bezpośrednich form partycypacji

Na uwagę zasługują wskazywane przez respondentów motywy wprowadzania omawianych form partycypacji. Mieli oni do wyboru pięć następujących motywów:

– produktywność – obejmującą takie czynniki, jak poprawę jakości, obniżkę kosztów, redukcję nakładów czasu pracy oraz ciągłe doskonalenie,

– jakość życia w pracy – rozumianą jako poprawę warunków pracy, zaspokajanie ich potrzeb w zakresie partycypacji,

– adaptację stosowanych rozwiązań – chodzi tu o rozwiązania stosowane w innych działach przedsiębiorstwa bądź w innych przedsiębiorstwach,

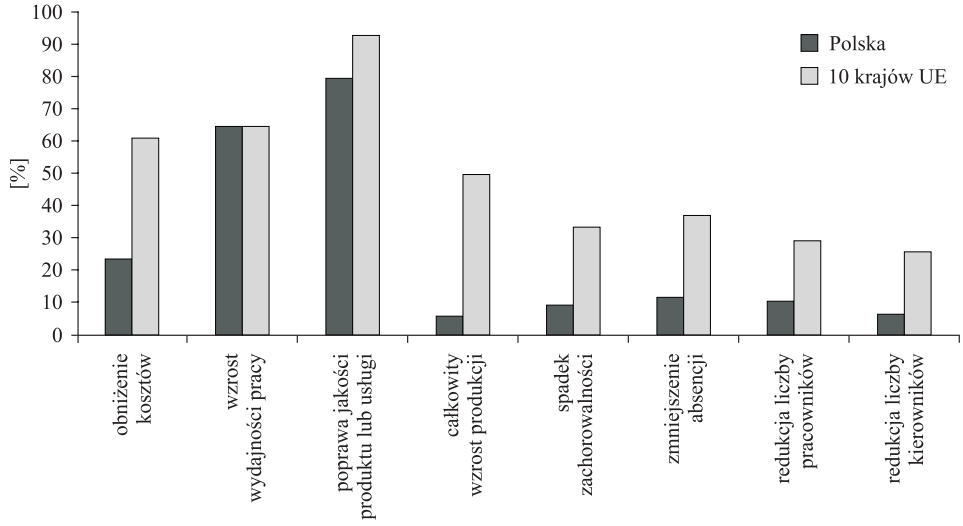
– wymogi formalne – wynikające czy to z obowiązującego ustawodawstwa, czy też z układów zbiorowych,

– zgłaszane żądania – zarówno przez związki zawodowe, jak i inne organizacje pracownicze czy też przez samych pracowników.

W polskich badaniach zdecydowanie na pierwszym miejscu znalazły się dwa motywy, a mianowicie produktywność oraz jakość życia w pracy. Szczególnie ten pierwszy motyw uzyskał bardzo wysoka pozycję. Wymieniało go w zależności od zgłaszanych przez organizacje głównych form partycypacji od 81% (delegowanie grupowe), do 91% (konsultacje indywidualne bliskie). Stosunkowo często, chociaż znacznie rzadziej niż poprzednio, wymieniano jakość życia w pracy i motyw ten, w zależności od praktykowanej formy partycypacji, miał udział od 43% (delegowanie grupowe) do 73% (konsultacje indywidualne dalekie). Pozostałe motywy utrzymywały się na stosunkowo niskim poziomie, przyjmując wartości dla poszczególnych czynników najczęściej w przedziale 10-30%. Nieco częściej wymieniano co prawda wymogi formalne (w tym konsultacje indywidualne dalekie), ale różnice były stosunkowo niewielkie.

Podobne rezultaty uzyskano w badaniach Fundacji, chociaż wskazać można na pewne różnice. W badaniach tych również produktywność oraz jakość życia w pracy uznane zostały za główne motywy wprowadzania form partycypacji bezpośredniej. Na pierwszym miejscu znalazła się produktywność, ale jej pozycja była niższa niż w badaniach polskich i jej zakres dla poszczególnych czynników kształtował się na poziomie od 74 do 81%. Motyw ten tylko nieznacznie ustępował jakości życia w pracy, bowiem jego zakres dla poszczególnych czynników kształtował się w przedziale 56-70%. Pozostałe motywy były mniej istotne i dla wszystkich czynników nie przekraczały 20%. Można więc ogólnie stwierdzić, że

Wykres 1. Analiza porównawcza efektów partycypacji bezpośredniej



Źródło: S. Rudolf, K. Skorupińska, op. cit., s. 113.

chociaż oba wymienione motywy w badaniach polskich i Fundacji zdecydowanie dominują, to w badaniach polskich zdecydowanie bardziej akcentowany jest motyw produktywności. W mniejszym natomiast stopniu wymieniany był motyw jakości życia w pracy.

Interesująco przedstawia się również analiza porównawcza efektów partycypacji bezpośredniej dla obu omawianych badań. Analiza dotyczyła takich efektów partycypacji, jak: obniżenie kosztów, wzrost wydajności pracy, poprawa jakości, całkowity wzrost produkcji, spadek zachorowalności, zmniejszenie absencji, redukcja liczby pracowników oraz redukcja liczby kierowników. Efekty partycypacji dla obu omawianych badań przedstawiono na wykresie 1.

Wykres 1 pokazuje jednoznacznie, że we wszystkich analizowanych efektach lepsze bądź znacznie lepsze rezultaty osiągano w badaniach Fundacji niż w polskich. Tylko dwa z 8 analizowanych efektów można uznać za porównywalne, a więc wzrost wydajności pracy, na który wskazało ponad 60% respondentów w obu badaniach oraz poprawa jakości, który to efekt był najczęściej wymieniany zarówno w badaniach polskich (80%), jak i Fundacji (ponad 90%). Pozostałe efekty w polskich badaniach okazały się bardzo skromne, wielokrotnie niższe niż w badaniach Fundacji. Na nieco lepsze rezultaty wskazano przy obniżce kosztów (ponad 20%), ale w badaniach Fundacji efekt ten sięgał 60%. Z badań wynika, że efekty partycypacji bezpośredniej są w Polsce raczej ograniczone. Nie odno-

towano praktycznie wzrostu produkcji, zmniejszenia absencji czy redukcji liczby pracowników oraz kadry kierowniczej.

Podsumowanie

Przedstawione powyżej wybrane rezultaty badań dotyczących form partycypacji bezpośredniej w Polsce dają ogólny obraz rodzajów oraz zakresu tych form. Uzyskaną na ten temat wiedzę należy traktować jako rodzaj diagnozy do wykorzystania przy stymulowaniu rozwoju tych form. Może ona być przydatna do prowadzenia na ich temat dyskusji, do przygotowywania programów ich rozwoju, czy podejmowania innych działań idących w tym kierunku. Rezultaty badań mogą się więc przyczynić do pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości pracowniczej, a więc także do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa i podnoszenia jego konkurencyjności. W opracowaniu przedstawiono również dystans, jaki dzieli pod tym względem Polskę od starych krajów Unii Europejskiej. Został on przedstawiony zarówno w ujęciu ogólnym, jak i w odniesieniu do poszczególnych krajów czy w zakresie poszczególnych form takiej partycypacji.

Prezentowane rezultaty polskich badań wykazują daleko idącą zgodność z badaniami Fundacji, chociaż jest ona znacznie większa w stosunku do łącznych rezultatów tych badań niż do rezultatów dla poszczególnych krajów, szczególnie tych najwyżej rozwiniętych. Można również odnieść wrażenie, że zgodność ta bardziej się odnosi do ogólnych zależności kierunkowych niż do występujących korelacji między badanymi zjawiskami. Jeśli w polskich badaniach pewne zależności są tylko zarysowane, to w badaniach Fundacji są one znacznie wyraźniejsze. Można to wytłumaczyć w ten sposób, że w Polsce jesteśmy dopiero na etapie budowy tych form, podczas gdy w zdecydowanej większości badanych krajów UE mają one ugruntowaną pozycję.

Z badań wynika również, że respondenci z jednej strony postrzegają efekty partycypacji bezpośredniej głównie przez pryzmat poprawy jakości oraz wzrost wydajności pracy. Trudno sobie wyobrazić takie efekty bez ogólnego wzrostu produkcji, bez istotnego obniżenia kosztów, bez spadku absencji czy redukcji zatrudnienia, chociaż takich efektów praktycznie nie stwierdzono. Brak takich efektów może podawać w wątpliwość wiarygodność danych dotyczących jakości i wydajności. Z drugiej jednak strony, jeśli nawet respondenci potraktowali zbyt optymistycznie wzrost jakości i wydajności, to i tak na podkreślenie zasługuje fakt, że partycypacja bezpośrednia kojarzy im się z takimi właśnie efektami.

Zbyt optymistyczne potraktowanie form partycypacji bezpośredniej jest również widoczne w wielu innych przypadkach. Chociaż pytania ankiety zostały tak sformułowane, aby istniała możliwość odrzucenia odpowiedzi nieprawdziwych (np. zbyt optymistycznych), to nie wszystkie udało się wyeliminować. Część

takich odpowiedzi wynikała prawdopodobnie z niezbyt dobrej znajomości tych form partycypacji przez respondentów, czego przykładem mogą być wspominane już formy grupowe organizacji pracy. Jednocześnie dała się zauważyć skłonność do prezentacji tych form przez respondentów w lepszym świetle, niż miało to miejsce w rzeczywistości. Widać to chociażby na przykładzie częstotliwości odbywania się konsultacji, która, zdaniem respondentów, jest największa w przypadku szkoleń i doskonaleń zawodowych. Z kolei w Polsce takie szkolenia odbywają się bardzo rzadko.

Na marginesie tych badań można się zastanawiać nad perspektywami rozwoju bezpośrednich form partycypacji w warunkach polskich. Nie wyglądają one najlepiej i można się spodziewać, że dalszy ich rozwój napotykać może na znaczne trudności. Ze względu na specyfikę tych form, nie pomogą w tym odpowiednie dyrektywy UE, jak to miało miejsce np. w przypadku rad pracowników. O ich rozwoju mogą zdecydować jedynie partnerzy społeczni, a dokładniej ich gotowość do wdrażania tych form. Należy mieć nadzieję, że rosnąca konkurencja oraz coraz wyższy poziom wykształcenia i kwalifikacji pracowników zachęcą polskich pracodawców do wykorzystywania ich potencjału intelektualnego w działalności przedsiębiorstwa. Zmieniać się również powinien sposób myślenia pracowników ze względu na wyższy poziom ich życia i rosnący udział ich potrzeb wyższego rzędu. Ważną rolę w tym procesie może odegrać również państwo, tworząc odpowiedni klimat do rozwoju tych form, czy przygotowując odpowiednie programy ich upowszechniania.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Geary J.F., *New Forms of Work Organization and Employee Involvement in Two Case Study Sites: Plural, Mixes and Protean*, „Economic and Industrial Democracy" 1993, nr 4.

Gładoch M., *Uczestnictwo pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem w Polsce*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2008.

Hagen I.M., Trygstad S.C., *Local Flexicurity: Resolving the Conflict Between Direct and Representative Participation*, „Transfer: Review of Labour and Research" 2009, nr 3-4.

Kulpińska J., *Uwarunkowania rozwoju partycypacji w Polsce w latach 90*., w: *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju*, red. S. Rudolf, Wyd. UŁ, Łódź 2001.

New Forms of Work Organisation. Can Europe Realize its Potential?, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin 1997.

Rudolf S., Skorupińska K., *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. UŁ, Łódź 2012.

Tonnessen T., Gjefsen T., *The Enterprise Development: Direct Employee Participation in Strategic Planning,* „Total Quality Management" 1999, vol. 10.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Robert Seliga
Społeczna Akademia Nauk

Marketing wewnętrzny jako element wspierający koncepcję marketingu relacji w kreowaniu wizerunku firmy

Streszczenie. Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, prześcigają się w poszukiwaniu nowych form działania. Obserwuje się łączenie różnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, w tym m.in. koncepcji marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi. Coraz częściej koncepcja marketingu wewnętrznego jest wskazana jako instrument wspierania procesu budowania przewagi konkurencyjnej w jego otoczeniu. Prezentowany artykuł ma na celu wskazanie roli procesu zarządzania zasobami ludzkimi w relacyjnej koncepcji zarządzania firmą.

Słowa kluczowe: marketing relacji, marketing wewnętrzny, zarządzanie zasobami ludzkimi

Wstęp

Podejmując próbę analizy procesu funkcjonowania przedsiębiorstw, stwierdzić można, że stanowi on dość złożony system wzajemnie przenikających się sieci, które tworzą zasoby finansowe przedsiębiorstwa, informacyjne, rzeczowe i ludzkie. Coraz częściej poszukuje się również sposobów optymalizacji współdziałania tych zasobów. Przedsiębiorstwa, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, prześcigają się w poszukiwaniu nowych form działania. Obserwuje się łączenie różnych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, w tym m.in. koncepcji marketingu i zarządzania zasobami ludzkimi.

Analiza literatury fachowej potwierdza fakt przenikania się opisywanych powyżej sfer zarządzania przedsiębiorstwem. Wskazuje się na koncepcję marketingu wewnętrznego jako instrumentu wspierającego proces budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w jego otoczeniu.

Wskazanie na marketing wewnętrzny[1] jako koncepcję łączącą sferę zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa ze sferą marketingową ma swoje uzasadnienie. W literaturze przedmiotu wskazuje się na obydwie koncepcje jako zalążek powstania marketingu wewnętrznego[2].

Prezentowany artykuł ma na celu wskazanie roli procesu zarządzania zasobami ludzkimi w relacyjnej koncepcji zarządzania firmą. Zaznaczyć należy, że niniejsze opracowanie jest jedynie próbę wskazania miejsca zarządzania zasobami ludzkimi w koncepcji marketingu relacji i stanowić może źródło do dalszych pogłębionych badań w tym zakresie.

1. Znaczenie marketingu relacji

Rozważania teoretyczne na temat rozwoju nurtu marketingu relacyjnego można rozpocząć od ojca założyciela tej dyscypliny – Philipa Kotlera. Podstawą rozważań na temat marketingu zorientowanego na klienta wydaje się zaproponowany przez Ph. Kotlera pięcioelementowy model roli marketingu w przedsiębiorstwie. Ph. Kotler prezentuje ewolucję poglądów na temat roli marketingu w działalności przedsiębiorstwa, zaczynając od równouprawnienia marketingu z innymi obszarami działalności firmy, aż do koordynacji innych obszarów działalności poprzez sferę marketingu.

Zatem w rozumieniu kotlerowskim, marketing i klient zaczynają odgrywać rolę rdzenia całej działalności przedsiębiorstwa, któremu podporządkowane są inne obszary funkcjonalne. Inni badacze, m.in. J. Thomas i R.K. Gupta twierdzą, że zmiany zachodzące na poziomie gospodarki, branży, rynku i klientów sprawiły, że zmieniło się wyraźnie podejście firm do marketingu, nastąpiło odejście od tradycyjnego modelu tworzenia wartości na rzecz dwustronnej komunikacji z klientem[3].

Chociaż korzenie marketingu relacji sięgają początków handlu[4], za prekursora tej koncepcji uważa się L. Berry'ego, który jako pierwszy stworzył całościowy opis marketingu relacji jako koncepcji zarządzania marketingowego firmą usługową[5]. Sama koncepcja marketingu relacji narodziła się w latach 60. na Uniwersytecie

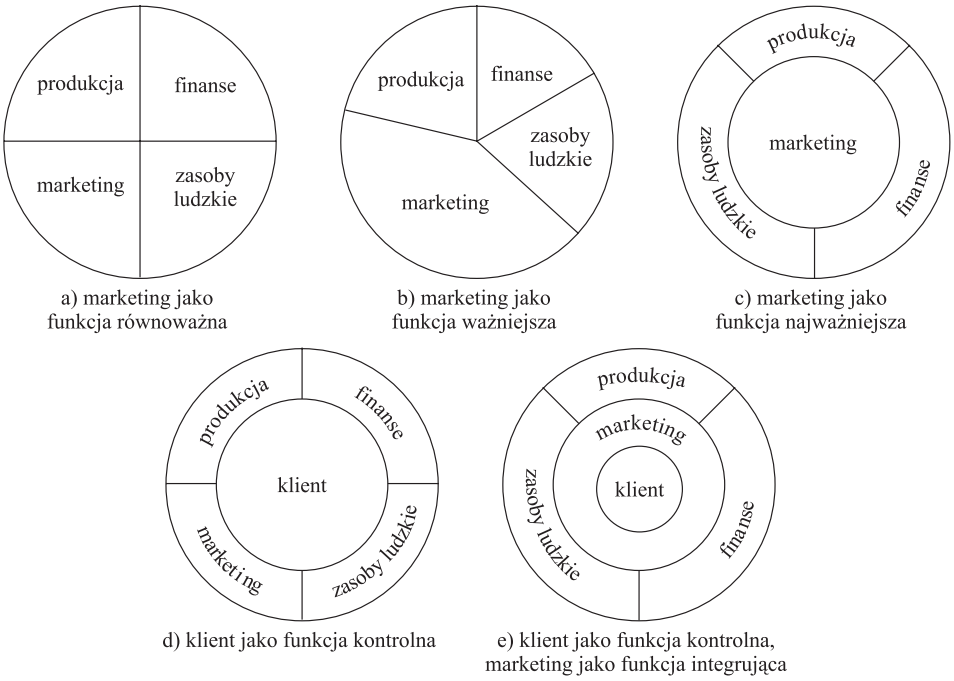
[1] M. McCaffrey, G.B. Derloshon, *Personal marketing strategies: how to sell yourself, your ideas, and your services*, Prentice-Hall 1983.

[2] A. Baruk, *Rola marketingu wewnętrznego w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy w warunkach silnej konkurencji*, w: *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgoda, AR w Lublinie, Lublin 2003, s. 326.

[3] J. Thomas, R.K. Gupta, *Marketing Theory and Practices: Evolving Through Turbulent Times*, „Global Business Review" 2005, nr 1; A. Kopczyńska, *Zachowania nabywców i segmentacja*, w: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 37.

[4] M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 11.

[5] L.L. Berry, *Relationship Marketing of Services-Groving Intrest, Emerging Perspectives*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, 23/4, s. 236.



Rys. 1. Rozwojowy schemat roli marketingu w firmie

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 25.

w Uppsali[6]. Marketing relacji jako w pełni ukształtowana teoria został sformułowany po raz pierwszy w latach 80. XX wieku, czyli prawie po 20 latach od pojawienia się pierwszych teoretycznych założeń tego nurtu. Powstanie koncepcji marketingu relacji było rezultatem badań i analiz problemu relacji z klientami połączonego z orientacją strategiczną w podejściu do działań podejmowanych w sferze marketingu.

Powołując się na literaturę przedmiotu, należy także podkreślić fakt, że duży wpływ na rozwój koncepcji marketingu relacyjnego miała coraz częstsza krytyka głównych założeń marketingu transakcji oraz koncepcji typowego marketingu mix. Próby zdefiniowania koncepcji marketingu relacji, wyrastające z krytyki tradycyjnego ujęcia marketingu, zainspirowały wielu badaczy do zaproponowania własnej definicji i modelu marketingu relacji (*relationship marketing*) nazywanego również, przez część autorów, marketingiem partnerskim (*partnership marketing*)[7].

[6] K. Blois, *Relationship Marketing in Organization Markets*, „Journal of Marketing Management" 1996, 12, s. 163.

[7] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 36.

Większość definicji marketingu relacji wskazuje na konieczność budowania więzi z klientem[8]. Według L. Berry'ego „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskiwanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu"[9]. Inny badacz – E. Gummesson twierdzi, że „marketing relacji jest współdziałaniem w sieciach relacji"[10]. Z kolei m.in. L. Ryals i A. Payne podobnie jak L. Berry podkreślają wagę i znaczenie utrzymywania długookresowych więzi z dotychczasowymi klientami oraz zdobywania coraz większego udziału w wydatkach dotychczasowych klientów[11]. Autorzy powyższych definicji w szczególny sposób eksponują potrzebę kreowania relacji z klientem, uważają oni, że relacja ta ma charakter długoterminowy. Według J. Szymczak i M. Urbaniaka menedżerowie w Polsce coraz częściej dostrzegają prawidłowość, że klienci i współdziałanie z nimi stanowią siłę warunkującą istnienie i rozwój firmy na rynku[12]. Inni badacze, w tym Ch. Grönroos, proponują szersze sposoby definiowania marketingu relacji: „marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie więzi z klientem i ich partnerami w taki sposób, aby cele obu stron zostały osiągnięte poprzez obustronną wymianę i realizację poczynionych obietnic"[13]. Z kolei R.M. Morgan oraz S.D. Hunt twierdzą, że opisywana koncepcja „dotyczy wszelkiej aktywności marketingowej, której celem jest nawiązanie, utrzymywanie i pogłębianie korzystnej wymiany wzajemnej"[14].

W wyniku analizy literatury można podjąć próbę zdefiniowania marketingu relacji jako całościowego programu budowania i utrzymywania silnych i pozytywnych więzi firmy z jej otoczeniem.

---

[8] R. Krupski używa terminu więzi równoznacznie z relacją. R. Krupski, *Strategie relacyjne*, w: *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*, red. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, PWE, Warszawa 2007, s. 121.

[9] B. Leonard, *Relationship Marketing*, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 26.

[10] E. Gummesson, *Total relationship marketing, marketing management, relationship strategy, CRM, and a new dominant logic for the value – creating network economy*, third edition, Elsevier Ltd., Butterworth-Heinemann 2008, s. 5.

[11] L. Ryals, A. Payne, *Customer Relationship Management in Financial Services. Towards Information-Enabled Relationship Marketing*, „Journal of Strategic Marketing" 2001, nr 9; R. Niestrój, *Istota i znaczenie marketingu*, w: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 40.

[12] J. Szymczak, M. Urbaniak, *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek" 2006, 12, s. 23-28.

[13] Ch. Grönroos, *Strategic Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition,* Free Press, Lexington 1990, s. 138; M. Kowalska-Musiał, *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek" 2006, 3, s. 2-8.

[14] R.M. Morgan, S.D. Hunt, *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing" 1994, vol. 58, July.

2. Rola marketingu wewnętrznego w relacyjnym zarządzaniu marketingowym

Zmiany w dostrzeganiu roli pracowników w procesie budowy pozytywnych więzi z klientami firmy zaowocowały powstaniem idei marketingu wewnętrznego. A. Kopczyńska zwraca szczególną uwagę na rolę pracowników w funkcjonowaniu firm, podkreślając ich znaczącą wiedzę w zakresie działań firmy oraz sektora, w którym ona funkcjonuje[15]. L. Garbarski, I. Rutkowski oraz W. Wrzosek twierdzą, że „marketing wewnętrzny wynika z przekonania, że przedsiębiorstwa usługowe, chcąc działać efektywnie i sprzedawać usługi nabywcom, muszą przede wszystkim zatrudniać i utrzymywać najlepsze kadry"[16].

Początki marketingu wewnętrznego datuje się na lata 80.[17], będące również czasem rozwoju koncepcji marketingu relacji. K. Fonfara zdefiniował marketing wewnętrzny jako narzędzie „obejmujące całokształt działań realizowanych w firmie i skierowanych do pracowników mających kontakty z klientami oraz pracowników wspierających te działania w celu zapewnienia wysokiego poziomu obsługi klientów"[18]. Definicję tę można uznać jako kompleksową, przedstawiającą koncepcję marketingu wewnętrznego we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. K. Fonfara zwraca uwagę na pracowników jako najważniejszy kapitał firmy. Tego samego zdania są M. Stolarska i C. Zając, którzy twierdzą, że pracownicy stanowią najcenniejszy kapitał każdej organizacji[19].

Marketing wewnętrzny ściśle powiązany jest z inną dyscypliną naukową – zarządzaniem zasobami ludzkimi. W obydwu koncepcjach dużo uwagi poświęca się roli pracownika w firmie oraz konieczności budowania z nim pozytywnych relacji, często poprzez wybór odpowiednich środków motywujących[20]. Według A. Gądzi, źródłem motywowania w firmach nie jest płaca, lecz środki pozapłacowe[21]. Pogląd ten potwierdza słuszność stosowania koncepcji marketingu we-

---

[15] A. Kopczyńska, *Otoczenie przedsiębiorstwa i jego wpływ na zarządzanie marketingowe*, w: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 23-36.

[16] L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997, s. 583-584.

[17] L.L. Berry, *The Employee as Customer*, „Journal of Retail Banking" 1981, vol. 3, nr 1.

[18] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 93.

[19] M. Stolarska, *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach francuskich, analiza przypadków*, „Organizacja i Kierowanie" 1999, nr 2; C. Zając, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2007, s. 9.

[20] E.A. Locke, *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunnette, Rend Mc Nally, Chicago 1976.

[21] A. Gądzia, *Sztuka motywowania pracowników*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, t. II, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 312.

wnętrznego w celu tworzenia relacji firmy z jej pracownikami. O. Borowiecka uważa, że ważnym czynnikiem w budowaniu więzi z pracownikami jest zapewnienie im przez pracodawcę odpowiednich warunków pracy[22]. Współczesne teorie zarządzania dowodzą, że to pracownicy decydują o sukcesie bądź porażce firmy[23]. Zdecydowanie można stwierdzić, że pozytywne więzi pomiędzy pracodawcą a jej pracownikami wpływają na wzrost kondycji firmy.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele określeń marketingu wewnętrznego. Z punktu widzenia koncepcji marketingu relacji najtrafniejsze może być pojęcie zaproponowane przez R. Varey – wewnętrzny marketing relacji[24]. Z dotychczasowych rozważań można wywnioskować, że termin ten obejmuje takie działania firmy w stosunku do jej pracowników, które prowadzą do wzmocnienia więzi pomiędzy nimi, zwiększenia satysfakcji pracowników, a w konsekwencji do wzrostu jakości obsługi klienta, co w długoterminowym przełożeniu może zbudować trwałe relacje firmy z jej klientami. W literaturze przedmiotu można odnaleźć inne stwierdzenia, a mianowicie, że efektywne świadczenie usług wymaga zmotywowanych i nastawionych na potrzeby klienta pracowników[25]. Znaczącą rolę pracowników dostrzegł także K. Rogoziński, który w podanej przez siebie definicji marketingu relacji główny nacisk kładzie na odpowiednią mobilizację personelu, tak aby nabywcę – klienta nie tylko uczynić współtwórcą wartości, ale związać go na trwałe z organizacją[26]. Natomiast M. de Ines uważa, że pracownicy firmy wywierają istotny wpływ na relacje klient – firma[27]. J. Otto wymienia cztery kluczowe formy marketingu wewnętrznego: publikacje wewnętrzne, pogramy edukacyjne, briefing session oraz motywowanie[28]. Przedstawione przez autora formy w znaczący sposób przyczyniają się do budowy silnych relacji pomiędzy firmą a jej pracownikami.

---

[22] O. Borowiecka, *Wpływ środowiska pracy na jakość świadczonych usług*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, t. II, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007, s. 471.

[23] A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 178.

[24] R. Varey, *A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*, „Journal of Marketing Management" 1995, 11, s. 49.

[25] M. Czuba, *Marketing usług. Teoria i praktyka*, Wyd. Tara, Katowice 2001, s. 83; A. Styś, *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003, s. 101; D.J. Koys, *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study*, „Personnel Psychology" 2001, 54, s. 101-114.

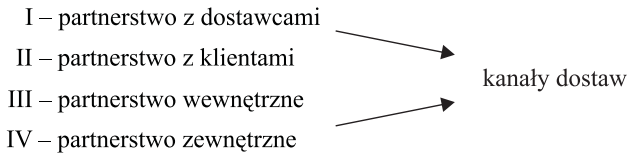
[26] K. Rogoziński, *Marketing relacyjny*, http://www.ae.poznan.pl [3.09.2008].

[27] M. de Ines, *Znaczenie relacji interpersonalnych w kształtowaniu lojalności na rynku dóbr inwestycyjnych (wybrane zagadnienia)*, w: *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, red. E. Zeman-Miszewska, „Studia Ekonomiczne" nr 42, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006, s. 28-38.

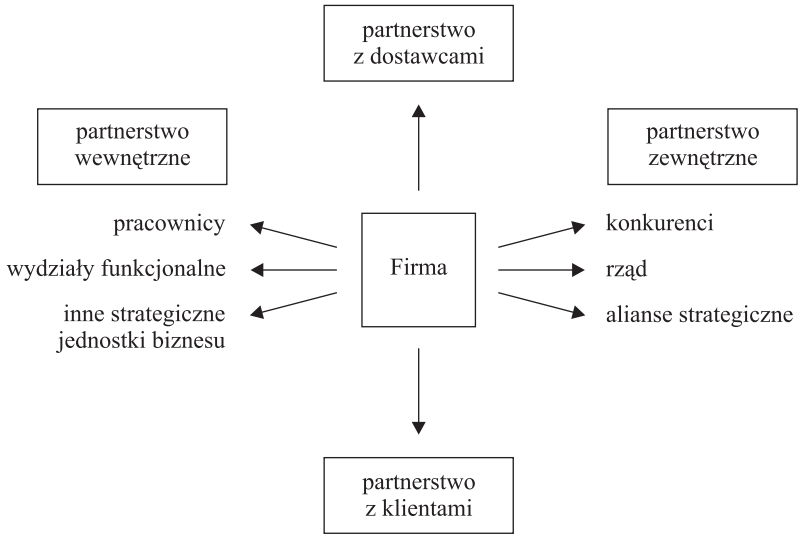
[28] J. Otto, op. cit., s. 169.

Podsumowanie

Opisując zależność pomiędzy zarządzaniem zasobami ludzkimi a koncepcją marketingu relacji, posłużyć można się modelem firmy i jej partnerstwa autorstwa P. Doyle'a. Model ten prezentuje cztery główne typy powiązań:



Z punktu widzenia opisywanego zagadnienia w zaprezentowanym modelu należy zwrócić szczególną uwagę na wzajemne sieci relacji w ramach partnerstwa wewnętrznego dotyczącego relacji firmy z pracownikami, wydziałami funkcjonalnymi oraz innymi strategicznymi jednostkami biznesu. Kluczowe w tym momencie wydaje się strategiczne partnerstwo firmy z jej pracownikami – aby osiągnąć odpowiedni poziom współpracy i współzależności, należy wdrożyć odpowiednie metody i techniki zarządzania personelem. Egzemplifikacją na strategiczne partnerstwo firmy z pracownikami może być m.in. dobór odpowiednich



Rys. 2. Model firmy i jej partnerstwa

Źródło: P. Doyle, *Marketing in the New Millennium*, „European Journal of Marketing" 1995, 13, s. 34.

środków motywujących, takich jak np. szkolenia pracowników[29], które z jednej strony mają charakter motywacyjny dla pracownika, z drugiej zaś budują wizerunek firmy w kontakcie z klientem poprzez poprawienie rzetelności i fachowości jego obsługi.

Można zatem stwierdzić, że model P. Doyle'a przedstawia funkcjonowanie marketingu relacji jako złożonej sieci zależności podmiotów rynkowych, których interakcje umożliwiają realizację różnych, czasami nawet sprzecznych celów, zakładanych przez podmioty rynkowe. Istotą modelu jest również tworzenie partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwem a jego pracownikami, a więc więzi i współpracy opartej z jednej strony na zaufaniu, z drugiej zaś na wspólnocie interesów[30]. Temu właśnie służyć może działanie w ramach sieci współzależności koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu relacji.

Literatura

Baruk A., *Rola marketingu wewnętrznego w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa jako atrakcyjnego pracodawcy w warunkach silnej konkurencji*, w: *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, red. D. Niezgoda, AR w Lublinie, Lublin 2003.

Berry L.L., *The Employee as Customer*, „Journal of Retail Banking" 1981, vol. 3, nr 1.

Berry L.L., *Relationship Marketing of Services-Groving Intrest*, *Emerging Perspectives*, „Journal of the Academy of Marketing Science" 1995, 23/4.

Blois K., *Relationship Marketing in Organization Markets*, „Journal of Marketing Management" 1996, 12.

Borowiecka O., *Wpływ środowiska pracy na jakość świadczonych usług*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, t. II, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Czuba M., *Marketing usług. Teoria i praktyka*, Wyd. Tara, Katowice 2001.

Doyle P., *Marketing in the New Millennium*, „European Journal of Marketing" 1995, 13.

Ewing M.T., Caruana A., *An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface*, „International Journal of Public Sector Management" 1998, vol. 12, issue 1.

Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing – punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1997.

Gądzia A., *Sztuka motywowania pracowników*, w: *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, red. S. Lachiewicz, M. Matejun, t. II, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Grönroos Ch., *Strategic Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Free Press, Lexington 1990.

[29] M. Rafiqa, P.K. Ahmedb, *The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management*, „Journal of Marketing Management" 1993, vol. 9, issue 3.

[30] M.T. Ewing, A. Caruana, *An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface*, „International Journal of Public Sector Management" 1998, vol. 12, issue 1.

Gummesson E., *Total relationship marketing, marketing management, relationship strategy, CRM and a new dominant logic for the value – creating network economy*, third edition, Elsevier Ltd. Butterworth-Heinemann 2008.

de Ines M., *Znaczenie relacji interpersonalnych w kształtowaniu lojalności na rynku dóbr inwestycyjnych (wybrane zagadnienia)*, w: *Marketing relacji – zakres implementacji koncepcji*, red. E. Zeman-Miszewska, „Zeszyty Naukowe" nr 42, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2006.

Kopczyńska A., *Otoczenie przedsiębiorstwa i jego wpływ na zarządzanie marketingowe*, w: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008.

Kopczyńska A., *Zachowania nabywców i segmentacja*, w: *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. Forum Naukowe, Poznań 2008.

Kotler Ph., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.

Kowalska-Musiał M., *Marketing relacyjny – zmiana paradygmatu czy nowa orientacja rynkowa*, „Marketing i Rynek" 2006, nr 3.

Koys D.J., *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study*, „Personnel Psychology" 2001, 54.

Koźmiński A., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Leonard B., *Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.

Locke E.A., *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, w: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, red. M.D. Dunnette, Rend Mc Nally, Chicago 1976.

McCaffrey M., Derloshon G.B., *Personal marketing strategies: how to sell yourself, your ideas, and your services*, Prentice-Hall 1983.

Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2005.

Morgan R.M., Hunt S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, „Journal of Marketing" 1994, vol. 58, July.

Niestrój R., *Istota i znaczenie marketingu*, w: *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Wyd. Instytut Marketingu, Kraków 2006.

Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2001.

Rafiqa M., Ahmedb P.K., *The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management*, „Journal of Marketing Management" 1993, vol. 9, issue 3.

Ryals L., Payne A., *Customer Relationship Management in Financial Services. Towards Information-Enabled Relationship Marketing*, „Journal of Strategic Marketing" 2001, nr 9.

Stolarska M., *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwach francuskich, analiza przypadków*, „Organizacja i Kierowanie" 1992, nr 2.

Styś A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 2003.

Szymczak J., Urbaniak M., *Satysfakcja klienta jako wyznacznik działań przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek" 2006, 12.

Thomas J., Gupta R.K., *Marketing Theory and Practices: Evolving through Turbulent Times*, „Global Business Review" 2005, nr 1.

Varey R., *Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage*, „Journal of Marketing Management" 1995, 11.

Zając C., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2007.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Agnieszka Sitko-Lutek
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Dorota Chmielewska-Muciek
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej

Postawy kulturowe pracowników branży informatycznej w Polsce

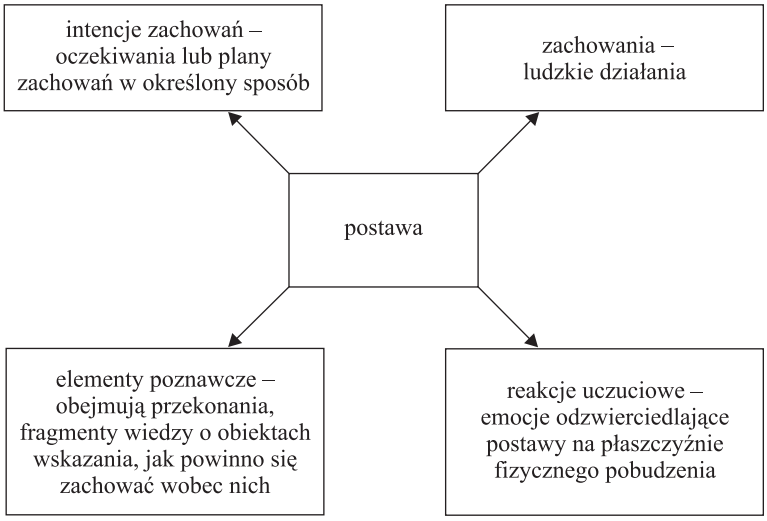
Streszczenie. W artykule zaprezentowano diagnozę postaw kulturowych pracowników branży informatycznej w Polsce. Badania przeprowadzono wśród 415 respondentów ze 101 przedsiębiorstw. Znajomość istniejących postaw jest niezwykle ważna dla zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: postawy kulturowe, branża informatyczna w Polsce

Wstęp

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w rozumieniu życia organizacyjnego i stanowi niekwestionowany obszar zarządzania organizacją, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Kulturę organizacyjną David Wicks i Gina Grandy postrzegają jako: interpretację znaczeń powiązanych z rozmaitymi przykładami takich przejawów kultury, jak historyjki, formalne i nieformalne praktyki oraz przedmioty materialne. Kultura nie jest więc tożsama z członkostwem w zespole, lecz raczej jest udziałem, który definiuje kulturę i tożsamość kulturową[1]. Zdaniem Agaty Stachowicz-Stanuch, kultura organizacyjna „przejawia się, w powszechnie podzielanych przez uczestników organizacji, podstawowych założeniach, normach i wartościach, postawach i zachowaniach organizacyjnych oraz

[1] D. Wicks, G. Grandy, *What Cultures Exist in the Tattooing Collectivity*?, „Culture and Organization" 2007, vol. 13, nr 4, s. 351.



Rys. 1. System postawy

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 51.

w wytworach działalności w postaci artefaktów”[2]. Z kolei Emmanuel Ogbonna definiuje kulturę jako „wartości, normy, wierzenia i obyczaje, które dana osoba wyznaje wspólnie z innymi członkami”[3].

Kultura organizacyjna jest zjawiskiem złożonym, trudnym do jednoznacznego zinterpretowania i uporządkowania. Dotyczy to także jej struktury, w wyniku czego różni badacze stosują dla diagnozy i opisu kultury organizacyjnej różne jej składniki. Jednym z nich są postawy kulturowe. W opinii Czesława Sikorskiego przyjęcie tego elementu kultury jako podstawy jej zidentyfikowania jest głęboko uzasadnione, gdyż „w postawach, jak wiadomo, znajdują odzwierciedlenie założenia, wartości i normy”[4].

Ernest R. Hilgard nazwał postawą „pozytywne bądź negatywne ustosunkowanie się do pewnego przedmiotu, pojęcia lub sytuacji, jak również gotowość do reagowania w pewien z góry określony sposób na te przedmioty, pojęcia lub sytuacje”[5]. James Brown postawę kulturową określił jako „trwałą predyspozycję

[2] A. Stachowicz-Stanuch, *Kultura marketingowa przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 75.

[3] E. Ogbonna, *Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality*?, „Journal of Human Resource Management 1992, vol. 3, nr 2, s. 43.

[4] C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. UŁ, Łódź 1990, s. 98.

[5] E.R. Hilgard, *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1971, s. 73.

psychiczną człowieka do określonych sposobów reagowania na określone rodzaje bodźców”[6]. Z kolei Philip G. Zimbardo i Michael R. Leippe zdefiniowali postawę jako „wartościujące nastawienie wobec dowolnego obiektu”[7].

Analizowany element kultury organizacyjnej nie daje się zakwalifikować jednoznacznie do wzorów myślenia bądź działania. Postawy to z jednej strony wzory myślenia, odzwierciedlające wyuczoną gotowość do myślenia o sytuacji, osobie, a z drugiej wynikający z tej gotowości, utrwalony sposób zachowania i reagowania na określone bodźce, czyli wzorzec zachowania. W tym znaczeniu postawy kulturowe należałoby traktować jako pomost między wzorami myślenia a działania.

Postawy mówią, co lubimy, a czego nie lubimy, o pociągu i awersji, sposobie oceniania relacji z innymi, a także pomiędzy osobą a określonym przedmiotem. Kwestią wartościującego nastawienia może być „organizacja jako całość, jej kierownictwo, bezpośredni przełożeni, współpracownicy lub określone ich grupy czy wreszcie wykonywane zadania lub niektóre ich rodzaje”[8]. Zwraca się przy tym uwagę, że określoną reakcję człowieka kształtuje kilka czynników świadomości (postawa, zachowania, elementy poznawcze i emocje względem danego przedmiotu, osoby) silnie skorelowanych z zastosowanymi do tych konkretnych obiektów norm i wartości kulturowych.

1. Charakterystyka postaw kulturowych

Literatura przedmiotu prezentuje wiele postaw kulturowych. Wartościują one różne rozwiązania organizacyjne, są ze sobą powiązane, wzajemnie się uzupełniają i odzwierciedlają określony system wartości kulturowych w przedsiębiorstwie.

Wśród nich postawą kulturową wyrażającą humanizm jest nastawienie na ludzi. Postawa ta i jej przeciwstawna, jaką jest nastawienie na zadania, wyrażają to, co stanowi główny priorytet działalności organizacji. W przypadku orientacji na ludzi zakłada się, że organizacja istnieje dla zaspokajania potrzeb swych pracowników w przeciwieństwie do orientacji na zadania, gdzie ludzie są traktowani jako zasób służący realizacji jej celów. W podejmowaniu decyzji wysoki stopień uwzględniania przez kierownictwo wpływu wyników na postawę osób pracujących w organizacji oznacza akceptację społeczną dla ukierunkowania na człowieka.

Kultura zorientowana na ludzi cechuje się skierowaniem głównej uwagi na uczestników organizacji, stwarzanie im poczucia bezpieczeństwa i dobrej jakości

---

[6] J.A.C. Brown, *Społeczna psychologia przemysłu*, w: C. Sikorski, op. cit., s. 13.

[7] P.G. Zimbardo, M.R. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 51.

[8] A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 184.

życia, realizację ich potrzeb. Ze względu na różnorodność wyrażanych potrzeb wymagany jest wysoki poziom osiągania konsensusu społecznego. Stąd podejmowane decyzje są wynikiem ugody i partycypacyjnego stylu kierowania. Stosunki między ludźmi oparte są na ścisłej kooperacji, wzajemnym wspieraniu się i dzieleniu się doświadczeniami, zaangażowaniu. Preferowane są przy tym zespołowe metody pracy. W kulturze nastawionej na ludzi zachęca się ich do ujawniania umiejętności i rozwoju, oferuje się pracownikom różnego rodzaju formy szkoleń. Podstawą formalnych reguł są utrwalone w danym środowisku normy i wzory zachowań.

Z kolei postawa nastawienia na zadania, oparta na antyhumanizmie, wyraża pozytywne ustosunkowanie się członków organizacji do traktowania ich jako zasobu, a nie kapitału ludzkiego. W kulturze nastawionej na zadania, zdaniem Agnieszki Sitko-Lutek, „podejście do pracowników ma bardziej instrumentalny i kontraktowy charakter”[9], gdyż przedsiębiorstwo istnieje dla osiągania nadrzędnego, biznesowego celu. Postawa kierowników ukierunkowana jest na zadania oraz angażowanie pracowników do ich realizacji.

Podzielanie wśród pracowników demokracji kształtuje postawę małego dystansu władzy. W literaturze przedmiotu można spotkać się także z określeniami egalitaryzm i równość dla opisania tego samego wzorca kulturowego. Przeciwstawna mu postawa kulturowa nosi nazwę dużego dystansu władzy, elitaryzmu bądź hierarchii i kształtowana jest przez autorytaryzm.

Postawy małego i dużego dystansu władzy wyrażają stopień społecznej akceptacji dla nierównego podziału władzy. W przypadku preferowania stanu względnej równowagi w podejmowaniu decyzji mamy do czynienia z postawą małego dystansu władzy, wynikającej z przekonania, że ludziom przysługują podobne uprawnienia i organizacja stanowi odbicie tej elementarnej równości. Jedynym dopuszczalnym uzasadnieniem nierównego podziału władzy w organizacji mogą być różnice w kwalifikacjach zawodowych. Stąd w kulturze małego dystansu władzy kryteriami awansu lub przyjmowania do pracy są osiągnięcia i kompetencje zawodowe, zaś w kulturze dużego dystansu władzy staż pracy na stanowisku kierowniczym.

Postawę małego dystansu władzy charakteryzuje niski stopień uzależnienia działań podwładnych od decyzji przełożonych, relatywizm w pojmowaniu przez pracowników własnej roli w organizacji, poczucie wzajemnej zależności między kierownikami a podwładnymi, szacunek dla każdej pracy, gotowość do niesienia pomocy wśród współpracowników różnych szczebli. Preferowana jest samokontrola i samoocena przez pracowników. Czasami aspiracje podwładnych do uczestnictwa w zarządzaniu mogą doprowadzić do zaniku autorytetu kierownictwa oraz

[9] A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wyd. UMCS, Lublin 2004, s. 66.

ścisłego określenia praw i obowiązków każdego z nich. Istnieje również tendencja do sformalizowania stosunków z klientami.

Postawa dużego dystansu władzy wyraża akceptację silnego zróżnicowania pracowników, myślenia elitarnego, rozbudowanej struktury władzy oraz wysoki stopień społecznej akceptacji dla nierównego podziału władzy. Prowadzi to do postrzegania pracowników znajdujących się na niższych szczeblach zarządzania jako mniej zdolnych. Łukasz Sułkowski wśród wskaźników metodologicznych identyfikacji dużego dystansu władzy wymienia[10]: smukłą strukturę, nierówności między stanowiskami, duże rozpiętości w płacach, autorytarny styl kierowania, centralizację, stabilność hierarchii, zależność podwładnych od przełożonych, przywileje kierowników wyższych szczebli, dominację koncepcji kierowania pracownikami.

Kulturę organizacyjną opisuje także postawa kulturowa, jaką jest wysoka tolerancja niepewności. Stopień, w jakim pracownicy odczuwają niepokój w obliczu nowości, niepewności i wieloznaczności świadczy o ich wysokim bądź niskim tolerowaniu takich sytuacji. Postawa wysokiej tolerancji niepewności charakteryzuje się otwartością na nowe doświadczenia, eksperymenty, elastycznością, potrzebą samokontroli i uczestniczenia w podejmowaniu decyzji, akceptacją dla zmian i czynnego w nich uczestniczenia w przeciwieństwie do postawy niskiej tolerancji niepewności. W kulturach wysokiej tolerancji niepewności pracownicy są wszechstronnie wykształceni, w małym stopniu przywiązani do szczegółowych reguł działania, są w stanie od nich odchodzić, jeśli zapewni im to lepsze rezultaty w realizacji zadań oraz nie mają większych oporów przed ryzykowaniem. Problemy zazwyczaj rozwiązuje się grupowo, relacje między kierownikiem a podwładnym oparte są na wzajemnej wymianie doświadczeń i mają otwarty charakter, zaś motywowanie do pracy odbywa się poprzez potrzebę osiągnięć, uznania i przynależności. Do cech kultury o wysokim tolerowaniu niepewności należy także: „nastawienie na moderowanie konfliktów i uzyskanie w ich efekcie pozytywnych rozwiązań, a nie ich eliminację, kierownicy dają pracownikom zadania problemowe, a nie gotowe rozwiązania i instrukcje postępowania, podwładny może podlegać kilku przełożonym, sam musi umieć znaleźć wyjście w przypadku gdy otrzymuje sprzeczne polecenia”[11].

Niski poziom unikania niepewności kształtowany jest przez wartość, jaką jest wolność, zaś wartość kulturowa, jaką jest uzależnienie, kształtuje postawę dużego unikania niepewności. W przypadku kultury charakteryzującej się niską tolerancją niepewności pracownicy pozytywnie postrzegają wysoką stabilność w pracy, bezpieczeństwo i organizacyjne status quo wsparte szczegółowymi regułami or-

[10] Ł. Sułkowski, *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Wyd. TNOiK, Toruń – Łódź 2002, s. 62.

[11] R. Wolniak, *Unikanie niepewności w organizacjach publicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 2, s. 21.

ganizacyjnymi, realizacją jednego planu oraz wystrzeganiem się drastycznych, szybkich zmian.

Wartość kulturowa, jaką jest współpraca, kształtuje kolektywizm, odnoszący się do miejsca jednostki w grupie i wpływu tej grupy na postępowanie poszczególnych pracowników.

Postawę kolektywizmu charakteryzuje eksponowanie dobra grupy jako ważniejsze od dobra indywidualnego, zorientowanie na cele grupy, solidaryzowanie się z nią, niekwestionowana lojalność, za co w zamian pracownik otrzymuje ochronę i uznanie, dążenie do harmonii i unikanie konfliktów, konformizm, łączenie życia zawodowego z prywatnym. Pracownicy akceptują uzależnienie własnych działań od innych osób jako naturalny rezultat więzi społecznych w organizacji bądź brak zaufania we własne indywidualne możliwości. Dlatego w kulturach kolektywnych preferowana jest współpraca, praca zespołowa, motywowane są przede wszystkim zespoły, a dopiero w drugiej kolejności jednostki. Autonomia ról i inicjatywa podwładnych nie są pożądane. Charakterystyczna dla tej postawy jest orientacja na innych, grupowe podejmowanie decyzji i grupowa odpowiedzialność za skutki tych decyzji. Podstawą realizacji zadań są nieformalne kolektywne standardy, których zarówno nieosiąganie, jak i przekraczanie traktowane jest jako naruszenie solidarności grupowej. „Podejście kolektywistyczne powoduje, że w przypadku prowadzenia interesów najpierw pragniemy poznać partnera, a dopiero potem przystępujemy do zawierania kontraktów”[12].

Przeciwstawną kolektywizmowi postawą jest indywidualizm kształtowany przez wartość, jaką jest niezależność. Zdaniem Geerta Hofstedego „indywidua-lizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie”[13]. W opinii tego badacza postawę indywidualistyczną cechuje pozytywny stosunek do dużej ilości czasu wolnego od pracy, aby można było zająć się sprawami osobistymi i rodzinnymi, wolności w wyborze odpowiedniego stylu pracy oraz wyzwań w pracy[14]. Sitko-Lutek postrzega, że: „w kulturach indywidualistycznych zarządzanie ma charakter transakcyjny, nastawione jest przede wszystkim na realizację celów, mniej ważne są relacje, istotna jest odpowiedzialność jednostkowa zarówno za sukcesy, jak i za porażki”[15].

Druga postawa kulturowa mająca swe źródło w wartości, jaką jest współpraca, to otwartość na otoczenie. Według Aldony Glińskiej-Neweś wyraża się ona: „ukierunkowaniem uwagi organizacji na jej otoczenie, w sensie uważnej jego ob-

[12] R. Wolniak, *Kolektywizm i indywidualizm kulturowy a efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007, nr 8, s. 13.

[13] G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2011, s. 102.

[14] Ibidem, s. 103.

[15] A. Sitko-Lutek, op. cit., s. 56.

serwacji i czujnego reagowania na zachodzące zmiany, jak również jako zainteresowanie i pozytywny (przyjazny) stosunek do podmiotów zewnętrznych"[16].

Postawa ta poszukuje wzorców kulturowych w otoczeniu organizacji, w wyniku czego pracownicy charakteryzujący się tą postawą bardziej czują się częścią otoczenia niż organizacji.

Postawę otwartości na otoczenie cechuje duża tolerancja na odmienne wartości i poglądy, a więcej także niskie przywiązanie do tradycji i systemu wartości własnej organizacji. Wobec niej pracownicy mają krytyczny stosunek, lojalność nie jest szczególnie ceniona, a swoje w niej uczestnictwo opierają na kalkulacji. Charakteryzuje się ona słabą integracją pracowników oraz depersonalizacją stosunków międzyludzkich. Opisuje ją także rzeczowość, otwartość, większa pewność siebie, rywalizacja, wynalazczość i racjonalizacja, a także nastawienie na klienta, koncentrowanie się na jego potrzebach i ich zaspokajaniu.

Przeciwstawna jej postawa – koncentracja na sprawach wewnętrznych organizacji – ma swoje źródło w wartości, jaką jest uzależnienie. Pracownicy skierowują swoją uwagę na wydarzenia występujące w organizacji, wykazują tendencję do silnej z nią integracji i poczucia lojalności w stosunku do niej. Dążenie do integracji w opinii Sikorskiego: „sprawia, że dewianci są eliminowani i pozostają w izolacji towarzyskiej w środowisku społecznym instytucji. Nowi członkowie instytucji nieraz przez dłuższy czas traktowani są podejrzliwie i z powściągliwością"[17]. Trwałą predyspozycją psychiczną pracowników skoncentrowanych na sprawach wewnętrznych jest wzajemna wrażliwość między nimi oraz emocjonalne relacje.

Kolejną postawą kulturową jest status oparty na osiągnięciach. Ten wymiar kultury opisuje podstawy oceny działania pracownika i ma rozstrzygnąć dylemat: „czy powinniśmy nagradzać pracowników wyłącznie za to, co i jak zrobili, czy też ważne są jeszcze inne charakterystyki, takie jak na przykład potencjał pracownika, jego prawa, staż pracy, pochodzenie etniczne, płeć?"[18]. W przypadku gdy w organizacji powszechne jest przekonanie, że pozycja pracownika powinna zależeć od tego, co on osiągnął własnym wysiłkiem, mamy do czynienia ze społeczną akceptacją statusu opartego na osiągnięciach. Awans zawodowy pracowników jest wtedy uwarunkowany jego zasługami, kompetencjami i indywidualnymi dokonaniami jednostki.

Postawa ta ma swoje źródło w wartości, jaką jest merytokracja, a jej opozycja to status oparty na nadaniu, mający swoje źródło w antymerytokracji. W przy-

---

[16] A. Glińska-Neweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. TNOiK, Toruń 2007, s. 233.

[17] C. Sikorski, op. cit., s. 105.

[18] F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna. Oddz. Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005, s. 101.

padku tej postawy pracownicy wykazują predyspozycję do oceniania innych pracowników na podstawie ich stażu pracy, pochodzenia, zajmowanego stanowiska.

Wśród postaw kulturowych jest także proinnowacyjność. Ta i przeciwstawna jej postawa, jaką jest konserwatyzm, odzwierciedlają akceptowany w środowisku społecznym organizacji sposób realizacji wartości. Postawy proinnowacyjne wyrażają potrzebę zmiany dotychczasowych wartości i sposobów ich osiągania poprzez poszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości i rozwiązań. Wzorce kulturowe traktowane są przez pracowników instrumentalnie, jako środek do osiągania innych, oryginalnych i nowatorskich wartości. Postawy proinnowacyjne charakteryzuje potrzeba osobistego rozwoju, osiągnięć i samokontroli, słaby o podłożu racjonalnym opór wobec zmian, krytyczny stosunek do formalnych re-guł organizacyjnych, skłonność do ryzyka, wysoka samoocena. Kultura proinnowacyjna przygotowuje pracowników do pełnienia różnych funkcji społecznych w organizacji. Proinnowacyjność odrzuca tradycję, stabilność, koncentruje się na przyszłości.

Z kolei postawa konserwatywna, określana przez wartość kulturową, jaką jest stagnacja, wywołuje nastawienie członków organizacji na bezpieczeństwo, konformizm, tradycję. Zdaniem Sikorskiego: „postawy konserwatywne prowadzą do uznania stabilności za gwarancję bezpieczeństwa; stąd opór przeciwko zmianom ma często podłoże emocjonalne. Znacznie słabsza jest w tych warunkach motywacja osiągnięć i mniejsze ambicje indywidualnego rozwoju”[19]. Postawy konserwatywne charakteryzują się dużym przywiązaniem do formalnych rozwiązań i porządku organizacyjnego oraz koncentrowaniem się na przeszłości.

2. Wyniki badań

Celem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw branży informatycznej w Polsce, aby znajomość tę wykorzystać do kształtowania kultury w określonym kierunku, w tym wspierającej politykę kadrową. Badaniami objęto reprezentatywną próbę przedsiębiorstw działających w branży informatycznej w Polsce. „Raport na temat rynku IT w Polsce” opracowany przez Polską Agencję Inwestycji Zagranicznych donosi, że w 2010 r. na terytorium Polski działało ok. 11 000 firm należących do tego sektora[20]. Wśród nich było 70 dużych firm (powyżej 250 osób), 1100 średnich (51-249 pracowników) oraz 9830 małych (11-50 pracowników). Próbę reprezentatywną stanowiło jedno duże przedsiębiorstwo, 10 przedsiębiorstw średnich oraz 90 małych. Dobór próby badawczej miał charakter celowy. O wyrażenie opinii na temat badanych

[19] C. Sikorski, op. cit., s. 110.

[20] R. Szajewski, *Pomoc dla inwestorów*, www.paiz.gov.pl/sektory/it [26.05.2010].

aspektów kultury organizacyjnej i zarządzania wiedzą zostało poproszonych 415 osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych oraz specjalistów.

Do przyjętych celów i uzyskania możliwie obiektywnych wyników badań zostały wykorzystane następujące metody badawcze:

1. Studia literatury naukowej, które umożliwiły identyfikację wartości i wzorów zachowań.
2. Analizy ilościowe oparte na badaniach ankietowych.

Wyniki przeprowadzonych przez autorki badań wśród 415 respondentów w zakresie analizowanych wzorów kulturowych wskazują na status oparty na osiągnięciach, niską tolerancję niepewności, mały dystans władzy, otwartość na kontakty z otoczeniem, proinnowacyjność, kolektywizm i nastawienie na zadania jako dominujące postawy pracowników branży informatycznej w Polsce.

W zakresie analizowanych wzorów kulturowych wyniki dokonanych badań wykazały, że postawami kulturowymi charakteryzującymi badane organizacje są:

– status oparty na osiągnięciach, ukazujący powszechne przekonanie, że pozycja pracownika powinna zależeć od tego, co on osiągnął własnym wysiłkiem – 62,47%,

– niska tolerancja niepewności, akcentująca wysoką stabilność w pracy, bezpieczeństwo i organizacyjne status quo – 58,86%,

– mały dystans władzy wyrażający wysoki stopień społecznej akceptacji dla nierównego podziału władzy – 57,35%,

– otwartość na kontakty z otoczeniem, obrazujące ukierunkowanie uwagi organizacji na jej otoczenie – 54,76%,

– proinnowacyjność, wyrażająca potrzebę zmiany dotychczasowych wartości i sposobów ich osiągania poprzez poszukiwanie i wykorzystywanie nowych możliwości i rozwiązań – 52,17%,

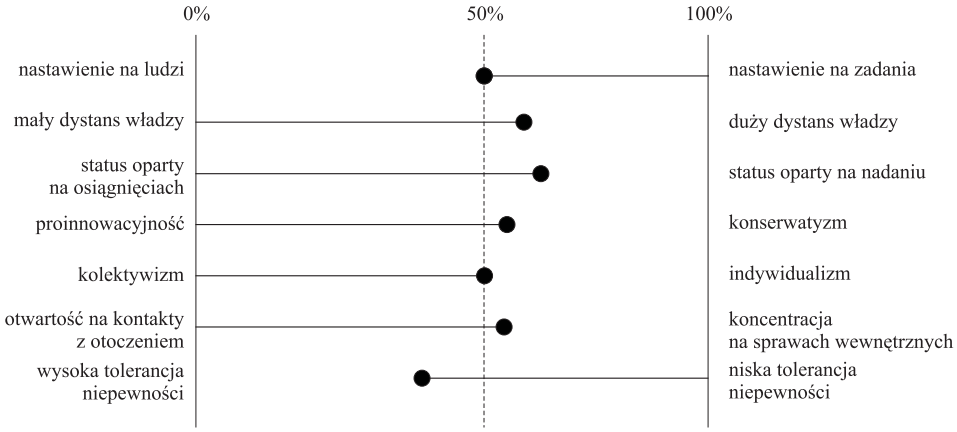
– kolektywizm, eksponujący dobro grupy oraz solidaryzowanie się z nią – 52,71%,

– nastawienie na zadania traktujące pracowników w sposób bardziej instrumentalny i kontraktowy – 50,78%.

Zestawienie uzyskanych wyników dotyczących badanych wzorów kulturowych prezentuje rysunek 2.

Diagnozując postawę nastawienia na ludzi, respondenci odnosili się do kilku zagadnień. Dotyczyły one postrzegania osoby dobrego kierownika, mierników sukcesu organizacji oraz głównego celu organizacji.

Uzyskane wyniki badań jedynie w kwestii postrzegania dobrego kierownika jako osoby służącej dobrą radą i stwarzającej poczucie bezpieczeństwa wykazały silną postawę nastawienia na ludzi. Już zdecydowanie słabiej respondenci ocenili troskę o relacje międzyludzkie. Kierownicy i specjaliści sukces organizacji określali za pomocą wskaźników ekonomiczno-finansowych. Orientację przedsiębiorstwa podsumowali jako zadaniową, z silnym akcentem na indywidualne zadania



Rys. 2. Postawy kulturowe pracowników w badanych przedsiębiorstwach [%]

Źródło: opracowanie własne.

i wyniki. W ostatecznej ocenie większości respondentów (50,78%) kultura organizacyjna badanych organizacji jest zorientowana na zadania. Nie jest to zresztą odosobniony wynik, gdyż wielu badaczy określa kulturę organizacyjną polskich przedsiębiorstw jako zorientowaną na zadania.

Do analizy postawy małego dystansu władzy zostały wykorzystane następujące zagadnienia: relacje między kierownikiem a podwładnymi, poziom dystansu, akceptacja nierówności przez pracowników, konflikt na tle władzy.

Podsumowując uzyskane wyniki badań dotyczące wymienionych zagadnień, można stwierdzić mały dystans w relacjach między przełożonym a podwładnym, brak konfliktu wynikającego z różnicy w zakresie posiadanej władzy, częste kontakty kierownika z podwładnymi, partycypacyjne podejmowanie decyzji. Są to wyróżniki postawy małego dystansu władzy. Jedynym aspektem wskazującym na duży dystans władzy jest silna akceptacja nierówności i hierarchii w organizacji. Może to po części wynikać z faktu, że większość respondentów stanowili kierownicy oraz z doświadczeń pracowników w tradycyjnych organizacjach.

W końcowej ocenie analizowanej postawy kulturowej zdaniem większości respondentów (57,35%) kultura organizacyjna badanych przedsiębiorstw charakteryzuje się małym dystansem władzy.

Badani respondenci postawę statusu opartego na osiągnięciach scharakteryzowali za pomocą kryterium pozycji i awansu pracownika oraz kryterium szacunku wobec kierownika.

Wyniki badań wskazują na pozytywne ustosunkowywanie się pracowników do myśli o sprawowaniu władzy przez osoby najlepiej do tego przygotowane, awansowaniu ludzi na podstawie ich wiedzy, kompetencji i rozwoju. Ocenianie ludzi na podstawie osiągnięć widoczne jest także w odrzuceniu stażu pracy jako

kryterium awansu oraz szacunku wynikającego z zajmowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej.

W sumie zdecydowana większość (62,47%) respondentów oceniła kulturę organizacji jako promującą status na podstawie osiągnięć. Takie wyniki badań niewątpliwie związane są ze specyfiką branży informatycznej, która swój rozwój opiera na wysokich kompetencjach pracowników.

Zagadnieniami uwzględnionymi do zdiagnozowania postawy wysokiej tolerancji niepewności był: stopień formalizacji, skłonność do ryzyka, kara za nieprzestrzeganie przepisów, miejsce strategii.

Wyniki badań w większym stopniu wykazują przejawy niskiej tolerancji niepewności niż małego unikania niepewności. Wniosek ten nie jest odosobniony, gdyż zdecydowana większość badaczy kultury organizacyjnej w polskich przedsiębiorstwach uzyskała takie same wyniki. Wśród badanych zagadnień respondenci wskazali na wysoki poziom sformalizowania struktury organizacyjnej i procedur decyzyjnych. Skłonność pracowników do podejmowania ryzyka ocenili na niskim poziomie. Jako częstą praktykę uznali karanie pracowników za nieprzestrzeganie przepisów. Na niskie unikanie niepewności wskazuje jedynie skupienie uwagi kierownictwa głównie na planowaniu strategicznym. Jest to jednak podyktowane dynamicznym rozwojem i dużą konkurencyjnością branży informatycznej. Ostatecznie większość respondentów (58,86%) uznała, że kultura organizacyjna badanych organizacji charakteryzuje się niską tolerancją niepewności.

Badanie postawy kolektywizmu zostało oparte na kilku zagadnieniach. Dotyczyły one relacji między pracownikami, kierowania się interesem indywidualnym/grupowym w pracy, pracy grupowej oraz indywidualnych/grupowych decyzji. Wymiar kolektywizm – indywidualizm jest jednym z najbardziej dyskusyjnych w polskich organizacjach. Potwierdzają to także wyniki niniejszych badań. Preferencja pracy zespołowej, unikanie konfliktów, dążenie do harmonii i odpowiedzialności za współpracowników wynika z sytemu myślenia obrazującego wartość, jaką jest współpraca i opisującej jej postawy kolektywizmu. Natomiast kierowanie się przez pracowników własnym interesem oraz wysokie ocenienie indywidualnego podejścia do rozwiązywania problemów wskazuje na postawę indywidualizmu. Zdaniem 52,71% respondentów badane organizacje charakteryzuje w większym stopniu kolektywizm niż indywidualizm.

Diagnoza postawy kulturowej, jaką jest otwartość na kontakty z otoczeniem, została oparta na odniesieniu się respondentów do kwestii priorytetowego traktowania spraw wewnętrznych/relacji z otoczeniem, tolerancji oraz identyfikacji pracowników z organizacją.

Konkludując, należy stwierdzić silną postawę otwartości na kontakty z otoczeniem. Kierownicy i eksperci wysoko ocenili tolerancję i szacunek dla tego, co odmienne. Postrzegali mocną koncentrację uwagi na sytuacji w otoczeniu oraz szczególne traktowanie podmiotów w otoczeniu. Z kolei badane osoby wyra-

ziły mocną identyfikację pracowników z organizacją, co charakteryzuje postawę orientacji na sprawy wewnętrzne. W ogólnej ocenie większość respondentów (54,76%) uznała dominację postawy otwartość na kontakty z otoczeniem.

Badanie postawy proinnowacyjności zostało oparte na następujących zagadnieniach: potrzebie stabilizacji, postrzeganiu zmian, roli tradycji, ambicji pracowników. Wyniki badań wskazują na występowanie przejawów zarówno proinnowacyjności, jak i konserwatyzmu. O proinnowacyjności świadczy niskie znaczenie tradycji w podejmowaniu decyzji i realizowanych działaniach oraz wysokie ambicje i samoocena pracowników, chęć rozwijania się. Natomiast bardzo duża potrzeba bezpieczeństwa i stabilizacji w pracy oraz postrzeganie zmian jako zagrożenia dla poczucia stabilizacji wskazują na postawę konserwatyzmu. W końcowej opinii 52,17% kierowników i specjalistów badane organizacje w większym stopniu charakteryzuje proinnowacyjność niż konserwatyzm.

Reasumując powyższe wyniki badań dotyczące analizowanych postaw kulturowych, można sformułować kilka spostrzeżeń. Kultura organizacyjna badanych organizacji jest mieszanką różnych postaw je opisujących. Postawy kulturowe, odzwierciedlające wzorce myślenia, jak i wzorce zachowań, wynikają z małego dystansu władzy, statusu opartego na osiągnięciach, kolektywizmu, otwartości na kontakty z otoczeniem, nastawienia na zadania, proinnowacyjności oraz niskiej tolerancji niepewności.

Odnotować można także, że wśród badanych wyróżników opisujących poszczególne postawy kulturowe 62,50% z nich zostało pozytywnie ocenionych przez respondentów. Wśród nich najwięcej było związanych ze statusem opartym na osiągnięciach. Z kolei negatywnie zostało ocenionych 37,50% przejawów kultury organizacyjnej i dotyczyły one głównie postawy zorientowanej na ludzi oraz wysokiej tolerancji niepewności.

Opierając się na wynikach badań, można również wytypować zdecydowanie najsilniej postrzegane przejawy kultury organizacyjnej. Posługując się syntetycznym wskaźnikiem, który łączy dwie odpowiedzi o pozytywnym odbiorze i dwie o odbiorze negatywnym (słuszna i raczej słuszna opinia oraz niesłuszna i raczej niesłuszna opinia), najsilniej wartościujące nastawienie respondenci wykazali w zakresie następujących przejawów kultury organizacyjnej:

- dobrego kierownika służącego radą i pomocą – 76,39% wskazań,
- mierzenia sukcesu organizacji wskaźnikami ekonomicznymi – 73,50%,
- częstego kontaktowania się kierowników z podwładnymi i uwzględnianie przez nich opinii podwładnych przy podejmowaniu decyzji – 69,40%,
- istnienia konfliktu na tle władzy – 69,92%,
- uzależnienia awansu pracownika od jego wiedzy, kompetencji – 69,88%,
- preferowania kontaktów z podmiotami w otoczeniu – 70,36%,
- potrzebie stabilizacji i bezpieczeństwa wśród pracowników – 84,58%,
- wysokiej samoocenie pracowników, ich ambitności – 75,18%.

Zakończenie

Podsumowując wyniki badań dotyczące analizowanych postaw kulturowych, warto sformułować kilka spostrzeżeń. Kultura organizacyjna badanych organizacji jest mieszanką różnych wartości kulturowych i postaw je opisujących. Postawy kulturowe odzwierciedlają takie wzory myślenia, jak: demokracja, merytokracja, rozwój, współpraca, antyhumanizm oraz uzależnienie. Z kolei wzorce zachowań wynikają z małego dystansu władzy, statusu opartego na osiągnięciach, niskiego kontekstu komunikacyjnego, kolektywizmu, otwartości na kontakty z otoczeniem, nastawienia na zadania, konserwatyzmu oraz niskiej tolerancji niepewności.

Znajomość postaw kulturowych, jakie prezentują pracownicy, niewątpliwie może posłużyć jako narzędzie kształtowania zasobów ludzkich. W zależności od przyjętego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, strategii zarządzania zasobami ludzkimi niektóre postawy kulturowe powinny być promowane, zaś inne zmieniane. Wymaga to podjęcia trudu planowanego kształtowania kultury organizacyjnej, rozpoczynając od promowania określonych wartości kulturowych stanowiących podstawę modyfikowania postaw kulturowych.

Literatura

Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wyd. TNOiK, Toruń 2007.

Hilgard E.R., *Wprowadzenie do psychologii*, PWN, Warszawa 1971.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2011.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Ogbonna E., *Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality*?, „Journal of Human Resource Management" 1992, vol. 3, nr 2.

Sikorski C., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wyd. UŁ, Łódź 1990.

Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wyd. UMCS, Lublin 2004.

Stachowicz-Stanuch A., *Kultura marketingowa przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2001.

Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, Wyd. TNOiK, Toruń – Łódź 2002.

Szajewski R., *Pomoc dla inwestorów*, www.paiz.gov.pl/sektory/it [26.05.2010].

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna. Oddz. Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005.

Wicks D., Grandy G., *What Cultures Exist in the Tattooing Collectivity*?, „Culture and Organization" 2007, vol. 13, nr 4.

Wolniak R., *Kolektywizm i indywidualizm kulturowy a efektywność organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2007, nr 8.

Wolniak R., *Unikanie niepewności w organizacjach publicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2008, nr 2.

Zimbardo P.G., Leippe M.R., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2004.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Monika Stelmaszczyk
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Polecenia pracownicze w mikroprzedsiębiorstwach metodą opartą na zaufaniu – konstytutywnej składowej kapitału społecznego

Streszczenie. Zamierzeniem autorki było pokazanie, że zaufanie – istotna składowa kapitału społecznego – odgrywa kluczową rolę w poszukiwaniu nowych pracowników, wykorzystując do tego pomoc osób już zatrudnionych, tj. polecenia pracownicze. Z przeprowadzonej analizy wynika, że przechodniość zaufania znajduje zastosowanie w stosowanej metodzie. W rozwinięciu artykułu zawarto następujące kwestie: specyfikę poleceń pracowniczych, rolę przechodniości zaufania w poleceniach pracowniczych oraz wyznaczniki stosowania opartych na zaufaniu poleceń pracowniczych w mikroprzedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: polecenia pracownicze, zaufanie, kapitał społeczny, mikroprzedsiębiorstwo

Wstęp

Celem artykułu jest wykazanie, że zaufanie – istotna składowa kapitału społecznego[1] – odgrywa kluczową rolę w poszukiwaniu nowych pracowników, wykorzystując do tego pomoc osób już zatrudnionych, tj. polecenia pracownicze. Autorka koncentruje się w swoich rozważaniach na poleceniach pracowniczych, jednak rozpatruje tylko takie sytuacje, w których pracownik (pracownicy) stanowiący źródło poleceń nie jest członkiem rodziny właściciela mikroprzedsiębiorstwa. Spotyka się praktykę zatrudniania nowych pracowników z polecenia rodziny, jednak w takiej sytuacji sieć społeczna pracodawcy i członka jego ro-

[1] Zob. F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa – Wrocław 1997, s. 20.

dziny jest w dużym stopniu wspólna. Oznacza to, że ich sieci tworzone są przez prawie te same osoby. Kwestia ta stanowi również inspirujący temat do rozważań, jednak w niniejszym artykule uwaga poświęcona zostanie pracownikom spoza rodziny, w przypadku których sytuacja wygląda inaczej. Mianowicie bezpośrednia więź społeczna właściciela małego przedsiębiorstwa i jego pracownika zwykle się nie pokrywają, co oznacza, że nie ma osób wchodzących w skład wspólnej sieci bezpośrednich więzi społecznych tych dwóch osób. Biorąc pod uwagę temat niniejszego wywodu, stwierdzić należy, że połączenie w jedną strukturę dwóch osobistych, odrębnych sieci społecznych – sieci właściciela tego przedsiębiorstwa i sieci pracownika – daje możliwość swobodnego przepływu informacji[2] o osobach poszukujących pracy oraz o istniejących wakatach lub zapotrzebowaniu na pracę w konkretnym przedsiębiorstwie.

1. Specyfika poleceń pracowniczych

Metody pozyskiwania pracowników w mikroprzedsiębiorstwach różnią się od tych, stosowanych w średnich czy dużych organizacjach. Wybór metody uzależniony jest najczęściej od specyfiki stanowiska, które jest do obsadzenia oraz złożoności stosowanych technik rekrutacji i selekcji[3]. Mimo występujących różnic, przedsiębiorstwa sięgają po nieformalne metody, tj. zatrudniają tych kandydatów, którzy zostali poleceni przez innych pracowników. Ten sposób rekrutacji jest bardzo korzystny z punktu widzenia organizacji, ponieważ:

– zatrudnieni w przedsiębiorstwie wykazują większe zaangażowanie w działalność organizacji, gdyż mają wpływ także na to, kto będzie z nimi pracował,

– pracownicy występujący w roli pośredników zatrudnienia czują się najczęściej odpowiedzialni za nowo zatrudnioną osobę, dając im większe wsparcie na początku pracy,

– koszty, jakie ponosi przedsiębiorstwo w związku z rekrutacją, ulegają zmniejszeniu (zob. też tab. 1).

Zatem bardzo duże znaczenie mają rekomendacje osób, które znają postawy i zachowania potencjalnego pracownika w sytuacjach wymagających współdziałania, efektywnego komunikowania czy szybkiego podejmowania decyzji.

Rola pracownika będącego osobą pośredniczącą w pozyskiwaniu personelu jest dwojaka:

1) przekazuje on informacje o wakatach lub zapotrzebowaniu na pracę do takich miejsc, do których pracodawca nie ma dostępu lub jego dostęp jest ograniczony. Zatem pracownik może być zaangażowany w etap rekrutacji,

[2] Zob. W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, *Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 16-17.

[3] T. Kawka, T. Listwan, *Pozyskiwanie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 79.

2) wielu właścicieli mikroprzedsiębiorstw angażuje jednak osobę polecającą również w etap selekcji, tzn. w pomoc dokonania wyboru określonego kandydata na konkretne stanowisko[4]. Stopień zaangażowania pracownika pełniącego funkcję źródła poleceń w pozyskiwanie nowego personelu uzależniony jest od tego, w jakim stopniu osoba polecająca potrafi ocenić kompetencje kandydata do pracy. Dokonanie oceny kompetencji uwarunkowane jest natomiast tym, czy osoba polecająca znała wcześniej osobę polecaną oraz w jakim stopniu. Jeżeli spotkały się uprzednio na gruncie zawodowym, to ocena dokonana przez pracownika polecającego nabiera szczególnego znaczenia dla właściciela mikroprzedsiębiorstwa.

Tabela 1. Polecenia pracownicze

Zalety	Wady
1) tanie 2) informacje o zapotrzebowaniu na pracę docierają do osób spoza osobistej sieci społecznej właściciela 3) rekomendacja, która godna jest zaufania, minimalizuje ryzyko zatrudnienia nieodpowiedniej osoby 4) polecanie znajomych lub przyjaciół zwiększa lojalność wobec przedsiębiorstwa 5) podejście o charakterze mniej formalnym	1) istnieje ryzyko utworzenia się „towarzystwa wzajemnej adoracji". Dobrzy znajomi czy przyjaciele nie zawsze okazują się dobrymi współpracownikami 2) stosowaniu metody nieformalnej towarzyszy niebezpieczeństwo stronniczości. Może to negatywnie wpłynąć na morale pozostałych pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995, s. 21.

Ocena uzależniona jest od wiedzy, jaką pracownik ma na temat określonego kandydata. Rodzaj tej wiedzy wpływa na podjęcie decyzji o obdarzeniu go zaufaniem, zaś uruchomiony łańcuch przechodni zaufania, o którym będzie mowa w dalszej części artykułu, oddziałuje na właściciela przedsiębiorstwa podejmującego ostateczną decyzję o zatrudnieniu. Powracając do wiedzy na temat osoby polecanej, dotyczy ona najczęściej: 1) zachowań, które miały miejsce w przeszłości, jednak tego samego rodzaju, co zachowania, jakich oczekuje się w przedsiębiorstwie (np.: „Czy w przeszłości osoba ta sumiennie podchodziła do realizacji wytyczonych jej celów?"); 2) sytuacji, w których kandydat w przeszłości nie zawiódł zaufania pracownika pośredniczącego w doborze (np.: „Czy mój kolega spłacił na czas pożyczkę, którą zaciągnął u mnie w przeszłości?"); 3) przypadków, kiedy kandydat odwzajemnił zaufanie (np.: „Czy ten pracownik rozsądnie dysponował pieniędzmi podczas delegacji służbowej?"); 4) aktualnych czynów, zachowań

[4] W mikroprzedsiębiorstwach, w których właściciel zdecydował się na zastosowanie poleceń pracowniczych, rekrutacja i selekcja przeprowadzane są prawie równocześnie. Dlatego trudno wyznaczyć precyzyjną granicę między działaniami składającymi się na te etapy.

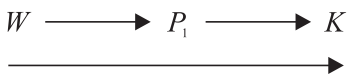
i osiągnięć[5]. Można więc mieć reputację osoby solidnej i godnej zaufania, osoby, która zaufania nie zawodzi i potrafi je odwzajemnić. W każdym z wymienionych przypadków opinia pracownika polecającego jest taka, że na danego kandydata można liczyć.

2. Przechodniość zaufania w poleceniach pracowniczych

Darzenie innych osób zaufaniem (zwierzchnika, współpracowników, podwładnych, rekomendowanych do pracy kandydatów) prowadzi do wyrażania go w działaniu, tzn. podejmowania pozytywnych działań w stosunku do tych osób. Zaufanie w miejscu pracy wyzwala kreatywne i innowacyjne działania względem uczestników organizacji. Zmniejszeniu ulega ryzyko i niepewność, które towarzyszą ich zachowaniom. Właściciele czy pracownicy stają się bardziej otwarci, inicjują interakcje, jak również chętniej nawiązują trwałe relacje między sobą. Osoby, które pracują w tym samym przedsiębiorstwie i darzą się zaufaniem, są w stosunku do siebie bardziej otwarte, spontaniczne, wolne od podejrzeń oraz obaw. Nie muszą wzajemnie i stale kontrolować swoich poczynań.

Jak widać, zaufanie w miejscu pracy inicjuje pozytywne działania względem pracowników danego przedsiębiorstwa. A oto rola, jaką może odegrać wzajemne zaufanie właściciela i jego pracownika, który pośredniczy w doborze personelu. Między właścicielem przedsiębiorstwa (W), który darzy zaufaniem określonego pracownika (P_1), a rekomendowanym przez tego pracownika kandydatem do pracy (K), może nawiązać się bezpośrednia relacja zaufania (zob. rys. 1). Wynika ona z następującej prawidłowości: skoro właściciel ufa pracownikowi stanowiącemu źródło poleceń, to znaczy przede wszystkim, że uznaje przyjęte przez niego kryteria rekrutacji i wstępnej selekcji kandydatów oraz wierzy, że będą one zgodne z cechami i umiejętnościami pożądanymi przez organizację. Innymi słowy wierzy, że skoro pracownik ufa rekomendowanemu kandydatowi, to widocznie kandydat ten musi być wiarygodny i tym samym zasługuje na zaufanie, którego pierwszym przejawem będzie zatrudnienie go na okres próbny. Wygląda to tak, jakby pracownik pośredniczący przenosił pewną część swojej wiarygodności w oczach właściciela na osobę, którą poleca do pracy. To, że ufa kandydatowi, to dla właściciela przedsiębiorstwa ważne referencje, zastępujące mu bezpośrednią ocenę wiarygodności osoby rekomendowanej. Zatem, jeżeli określona osoba (K) dąży do pozyskania zaufania właściciela przedsiębiorstwa, w którym chciałaby pracować, może powołać się na to, że ufa jej pracownik tego przedsiębiorstwa (P_1). Zakładając, że właściciel darzy zaufaniem swojego pracownika (P_1), to zaufanie pracownika dla kandydata powinno być dla właściciela miarodajne.

[5] Zob. B. Linde, S. Schustereit, *Rekrutacja pracowników. Jak znaleźć idealnego kandydata?*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 48-49.



W – właściciel przedsiębiorstwa
P_1 – polecający pracownik
K – rekomendowany kandydat

Rys. 1. Przechodniość zaufania w (mikro)przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując dotychczasowe rozważania, stwierdzić należy, że dla przechodniości zaufania wykorzystywanej w poleceniach pracowniczych bardzo ważny jest status osoby występującej w roli pośrednika. Ponieważ „im bardziej jest autorytetem, czyli im większy posiada kapitał wiarygodności, im szersze jest grono tych, którzy obdarzają go zaufaniem, tym więcej z tego kapitału «odstąpić» może komuś, komu sam ufa”[6].

3. Oparte na zaufaniu polecenia pracownicze w mikroprzedsiębiorstwach

W mikroprzedsiębiorstwach polecenia pracownicze należą do często wykorzystywanych metod pozyskiwania nowych pracowników. Dotychczasowi uczestnicy tych organizacji angażowani są w coraz większym stopniu w rolę źródła poleceń. Kontakt między właścicielem takiego przedsiębiorstwa a zatrudnionymi w nim pracownikami jest zwykle bliski i częsty. Ścisła współpraca występująca w realizacji codziennych obowiązków stwarza dogodne warunki do wymiany informacji nt. zapotrzebowania na pracowników ze strony przedsiębiorstwa oraz pracy w przedsiębiorstwie od znajomych pracowników. Właściciel mikroprzedsiębiorstwa dzięki pośrednictwu pracowników zyskuje dostęp do osób, z którymi nie ma na co dzień kontaktu lub kontakt ten jest bardzo ograniczony. Innymi słowy właściciel zdobywa dostęp do nich dzięki stałym kontaktom z pracownikami, którzy codziennie przebywają w jego najbliższym otoczeniu.

Powstaje w ten sposób nowa sieć społeczna będąca efektem połączenia odrębnych osobistych sieci społecznych właściciela przedsiębiorstwa i zaangażowanego w dobór pracowników uczestnika tej organizacji. Natomiast fundamentem sieciowych koncepcji kapitału społecznego jest przekonanie, że sieci społeczne, które są sieciami kontaktów międzyludzkich, dostarczają określonych korzyści jej uczestnikom. Są one ważne w naborze pracowników, ponieważ:

[6] P. Sztompka, *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007, s. 249.

– stanowią źródło zaufania oraz wiarygodności między ich uczestnikami,
– pełnią funkcję kanałów dystrybucji różnorodnych informacji,
– często są istotnym źródłem nagród oraz sankcji społecznych (uczestnicy określonej sieci społecznej nawiązują między sobą różne relacje o charakterze społecznym, dzięki czemu osoba zajmująca pewną pozycję w strukturze społecznej może wykorzystywać ten fakt do wywierania wpływu na innych)[7].

Zatem na etapie rekrutacji osoba będąca źródłem poleceń rekomenduje pracodawcy kandydatów do pracy, których poddała wstępnej selekcji. Wskazani potencjalni pracownicy pochodzą najczęściej z osobistej sieci społecznej osoby pośredniczącej i zostali przez nią wstępnie wyselekcjonowani na podstawie poziomu zaufania i wiarygodności. Właściciel przedsiębiorstwa zatrudnia poleconą osobę na okres próbny, sprawdzając, czy spełnia jego oczekiwania. W następnej kolejności podejmuje decyzję o pozostawieniu nowego pracownika w przedsiębiorstwie lub o konieczności zwolnienia go po zakończeniu okresu próbnego.

O zatrudnieniu nowego pracownika decydują przede wszystkim określone cechy i umiejętności, które są istotne dla właściciela i jednocześnie są znane osobie polecającej. Mogą nimi np. być: solidność i sumienność, miejsce zamieszkania znajdujące się w pobliżu siedziby przedsiębiorstwa, znajomość języków obcych czy umiejętność pracy w zespole. Zatem rola pracownika polecającego sprowadza się do wskazania kandydata (kandydatów) mającego konkretne cechy lub umiejętności. Właściciel mikroprzedsiębiorstwa polega na wyborze dokonanym przez pracownika pośredniczącego, jeżeli darzy go zaufaniem oraz pracownik polecający charakteryzuje się cechami cenionymi przez pracodawcę. Wówczas wierzy, że nie będzie mu rekomendowana nieodpowiednia osoba.

W mikroprzedsiębiorstwach rzadko można precyzyjnie wyodrębnić fazę rekrutacji i selekcji. Rekrutacja stanowi bardzo często efekt skrupulatnej selekcji, która dokonywana jest poza przedsiębiorstwem przez pracownika występującego w roli pośrednika w zatrudnieniu[8]. Właścicielom tego typu przedsiębiorstw często nie zależy na tym, żeby osobiście uczestniczyć w rekrutacji i selekcji kandydatów. Zarządzając mikroprzedsiębiorstwem, odczuwają deficyt czasu, miejsca oraz innych zasobów materialnych, niezbędnych do przeprowadzenia odpowiednich działań w tym kierunku. Dlatego wolą dotrzeć do już wybranego, jednego kandydata, który dopasowany jest do nieobsadzonego stanowiska pracy. Z pełną świadomością przenoszą część swoich uprawnień na pośredniczącego pracownika, któremu ufają, cenią go i nawiązali z nim pozytywne relacje interpersonalne. Wierzą, że osoba polecająca przed zarekomendowaniem kandydata sama skrupulatnie go oceni. Zatem wstępna selekcja dokonywana za pośrednictwem pracow-

[7] M. Granovetter, *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, „Journal of Economic Perspectives" 2005, nr 19 (1), s. 33-34.

[8] B. Sławecki, *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 174.

nika mikroprzedsiębiorstwa często odgrywa decydującą rolę w podejmowaniu przez właściciela decyzji o zatrudnieniu nowego pracownika. Poza tym istnieją cztery istotne uwarunkowania, decydujące o skuteczności przeprowadzania etapu selekcji przez pracownika, do których zaliczyć należy:

– darzenie osoby polecającej zaufaniem ze strony właściciela oraz wyrażanie tego zaufania w działaniu,

– sprawowanie przez właściciela kontroli wyboru kandydata,

– dobrą znajomość pracodawcy i przedsiębiorstwa przez osobę pośredniczącą,

– możliwość uwzględniania własnych potrzeb i oczekiwań.

Pierwszą determinantą skutecznej selekcji kandydatów jest to, żeby pracownik angażujący się w ten etap udzielił zaufania wybranemu przez siebie kandydatowi. Jeżeli będzie on miał opinię godnego zaufania u człowieka, z którego zdaniem liczy się właściciel, wówczas pozostali pracownicy (jak również właściciel) będą skłonni do wzorowania się na nim i uznają kandydata za wiarygodnego, bez zwracania szczególnej uwagi na inne wskazówki. Kolejnym ważnym czynnikiem jest sprawowanie kontroli nad wyborem kandydata, z którym łączy się założenie, że pracownik pośredniczący może ponieść konsekwencje polecenia niewłaściwej osoby. W celu utrzymania zaufania przełożonego oraz pozytywnych relacji ukształtowanych między nimi, pracownicy „sami zabiegają o to, aby ich kandydaci byli wiarygodni i spełniali stawiane im wymagania”[9]. Polecenie nieodpowiedniej osoby naraziłoby ich na negatywne reakcje ze strony zarówno właściciela, jak i pozostałych pracowników. Trzeci czynnik – dobra znajomość pracodawcy i przedsiębiorstwa umożliwia:

– dokonanie oceny kandydata z perspektywy oczekiwań właściciela, jak również wartości i norm obowiązujących w przedsiębiorstwie[10],

– przekazanie kandydatowi dokładnych informacji na temat przedsiębiorstwa i zasad w nim przestrzeganych.

Ostatnim, czwartym uwarunkowaniem skutecznej selekcji kandydatów dokonywanej przez polecającego pracownika jest możliwość uwzględniania przez niego swoich potrzeb i oczekiwań, w przypadku gdy nowo zatrudniona osoba będzie bezpośrednio mu podlegać.

Rozpatrując rekrutację i selekcję za pośrednictwem pracowników, należy posunąć się do stwierdzenia, że w mikroprzedsiębiorstwach często trudno wskazać wyraźną granicę oddzielającą te etapy. Podobnie jest w przypadku selekcji i adaptacji. Rozważając adaptację, najważniejsze stają się tutaj wartości i normy akceptowane oraz przestrzegane przez wszystkich uczestników przedsiębiorstwa. Zatem etap adaptacji będzie można uznać za skuteczny, jeżeli nowo zatrudniona

[9] Ibidem, s. 175.

[10] Zob. R. Wood, T. Payne, *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 70-73.

osoba dostosuje się do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Innymi słowy jeżeli będzie spełniać oczekiwania pozostałych jego uczestników.

Od zaufania i umiejętności wzajemnej współpracy uzależnione są efekty działań podejmowanych przez uczestników mikroprzedsiębiorstw. Dlatego też dopasowanie potencjalnego pracownika do pozostałych uczestników organizacji stanowi czasami powód, dla którego właściciele decydują się na skorzystanie z pośrednictwa pracowników. Ich rekomendacje dają możliwość nieformalnej i bezpośredniej kontroli nowo zatrudnionego, jak również sprzyjają redukcji ewentualnych konfliktów generowanych między nim a pozostałymi pracownikami. Należy również wspomnieć o efektach pracy, jakie w mikroprzedsiębiorstwach można łatwo przyporządkować do poszczególnych pracowników. Dlatego stosunkowo szybko określa się, która z osób nie realizuje przydzielonych mu zadań bądź wykonuje je źle. Toteż pracownicy, polecając kandydata do pracy, rekomendują osobę będącą nie tylko dobrym znajomym, lecz przede wszystkim dobrym współpracownikiem.

Zakończenie

Funkcje, jakie pełni zaufanie w poleceniach pracowniczych stosowanych w mikroprzedsiębiorstwach, są różne. Przede wszystkim zwiększa kapitał społeczny, minimalizuje ryzyko i niepewność w podejmowanych działaniach, wyzwalając równocześnie innowacyjność i kreatywność. Ufający sobie uczestnicy przedsiębiorstwa stają się bardziej otwarci w stosunku do innych, inicjują interakcje oraz chętniej nawiązują trwałe relacje między sobą (właściciel – osoba polecająca, pracownik rekomendujący – uczestnicy przedsiębiorstwa, nowo zatrudniony pracownik – dotychczasowi pracownicy). Druga kwestia jest taka, że zaufanie sprzyja komunikacji oraz dzieleniu się wiedzą na temat opinii i poglądów przez innych współpracowników. Stwarza dzięki temu możliwość zapobiegania podejmowaniu przez kilku pracowników działań, które nie zostaną poparte przez pozostałe osoby. Po trzecie, zaufanie pomaga zaakceptować nowo zatrudnionego rekomendowanego pracownika, sprzyja tolerancji, jak również dopuszcza istnienie różnic w poglądach i kulturze, dzięki czemu nie traktuje się ich w kategoriach zagrożenia. Innymi słowy zaufanie „cywilizuje" spory w przedsiębiorstwie. Kolejną funkcją zaufania w poleceniach pracowniczych jest wzmacnianie więzi między nowym pracownikiem a organizacją, generowanie silnej solidarności zbiorowej, kształtowanie poczucia tożsamości. Dzięki istnieniu zaufania pracownicy są bardziej skłonni do współpracy i niesienia wzajemnej pomocy. „Zaufanie działa niczym smar, który zwiększa wydajność funkcjonowania każdej grupy lub instytucji"[11].

[11] F. Fukuyama, *Kapitał społeczny*, w: *Kultura ma znaczenie*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003, s. 169.

W sytuacji kiedy właściciel mikroprzedsiębiorstwa darzy zaufaniem określonego pracownika, to osoba ta jest bardzo często efektywnym źródłem rekrutacji. Może być także bardzo skutecznym ośrodkiem selekcji kandydatów ze względu na dobrą znajomość zarówno przedsiębiorstwa, jak i przedsiębiorcy. Odgrywa istotną rolę podczas adaptacji nowo zatrudnionych, ułatwiając im ją, dzięki stałej obecności podczas wdrażania nowych członków.

Dzięki zaufaniu, jakim jest darzony pracownik polecający, osoba zatrudniana z jego polecenia wchodzi do przedsiębiorstwa, zajmując pozycję społeczną podobną do tych, na których znajdują się dotychczasowi uczestnicy organizacji. Jest ona zobligowana do dopasowania się do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Od samego początku jest jednak do tego wstępnie przygotowywana.

Literatura

Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość, zaufanie, jasne zasady*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.

Fukuyama F., *Kapitał społeczny*, w: *Kultura ma znaczenie*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2003.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

Granovetter M., *The Impact of Social Structure on Economic Outcomes*, „Journal of Economic Perspectives" 2005, nr 19 (1).

Kawka T., Listwan T., *Pozyskiwanie pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1995.

Linde B., Schustereit S., *Rekrutacja pracowników. Jak znaleźć idealnego kandydata?*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009.

Sławecki B., *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.

Sztompka P., *Zaufanie fundamentem społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2007.

Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Łukasz Sułkowski
Uniwersytet Jagielloński, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Cechy kultur organizacyjnych polskich szpitali*

Streszczenie. W tym artykule przeprowadzono analizę kultur organizacyjnych szpitali opartą na modelach dychotomicznych kultury organizacyjnej. Pozwoliło to na identyfikację szczególnych cech kultur organizacyjnych publicznych szpitali w Polsce. Analiza opiera się na wynikach badań przeprowadzonych w ramach grantu „Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych w polskich szpitalach".

Słowa kluczowe: kultury organizacyjne szpitali, typy kultur organizacyjnych, tożsamość organizacyjna szpitala

Wstęp

Na podstawie literatury przedmiotu można znaleźć wiele typologii i klasyfikacji kultury organizacyjnej. Część z nich opiera się na prostych dychotomiach lokujących kulturę organizacji na kontinuum natężenia określonej cechy. Inne są bardziej złożonymi dwu, a czasami wielowymiarowymi modelami.

W niniejszym artykule przeprowadzona zostanie analiza kultur organizacyjnych szpitali dokonana na podstawie modeli dychotomicznych kultury organizacyjnej. Pozwoli to na identyfikację szczególnych cech kultur organizacyjnych publicznych szpitali w Polsce.

* Grant badawczy nr NN115410840 „Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych w polskich szpitalach".

1. Metodyka badań

Badania procesów zmian organizacyjnych w polskich szpitalach prowadzone są obecnie w ramach grantu badawczego „Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych w polskich szpitalach" (Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2011-2012). Projekt ten został poprzedzony w 2010 r. badaniami pilotażowymi, które służyły identyfikacji najważniejszych problemów zarządzania zmianą w szpitalach publicznych w Polsce, miały charakter ilościowy i opierały się na metodyce analizy porównawczej studiów przypadku. Studia przypadków 4 badanych szpitali w województwie łódzkim miały charakter pogłębiony i zostały stworzone na podstawie wielu technik zbierania i analizy danych. Przede wszystkim przeprowadzone zostały wywiady swobodne, a następnie wywiady ustrukturyzowane z zarządzającymi, kadrą kierowniczą oraz lekarzami, pielęgniarkami i pracownikami administracji zatrudnionymi w tych jednostkach. Zgromadzona została dokumentacja dotycząca funkcjonowania tych podmiotów gospodarczych w postaci: analiz strategicznych i strukturalnych. Przeprowadzono również obserwację nieuczestniczącą funkcjonowania tych jednostek. Zbadane zostały cztery szpitale – poniżej ich skrócona charakterystyka.

1. Szpital nr 1 to jednostka publiczna zatrudniająca ponad 2500 pracowników. Jest to szpital specjalistyczny – ginekologiczno-położniczo-pediatryczny będący w trudnej sytuacji finansowej, borykający się z procesami restrukturyzacyjnymi. Organem założycielskim jest Ministerstwo Zdrowia. Struktura organizacyjna, strategia i kultura organizacyjna są w dużej mierze spetryfikowane przez status quo, stanowiące równowagę pomiędzy interesami kluczowych interesariuszy. Charakterystyczna jest bardzo niska skłonność do podejmowania ryzyka w działalności. Zarządzający działają, opierając się na szczegółowych procedurach lub utartych rutynach, bardzo rzadko wykazując gotowość do podejmowania nowych wyzwań. Elastyczność organizacyjna jest także stosunkowo niewielka, również ze względu na nieelastyczny system kadrowy oraz konserwatywną kulturę organizacyjną. W związku z brakiem gotowości do zmian oraz elastyczności trudno również wskazać na proces monitorowania otoczenia w poszukiwaniu szans rozwoju. Zarządzający szpitalem koncentrują się w większym stopniu na procesie i utrzymaniu status quo niż na przedsiębiorczości.

2. Szpital nr 2 to jednostka kliniczna i publiczna zatrudniająca 1000 osób. Organem założycielskim jest Uniwersytet Medyczny. Jest to szpital wielospecjalistyczny, w którym m.in. znajdują się takie oddziały, jak: kardiologia, pulmonologia, diabetologia, dializa, alergologia, neurologia, neurochirurgia, chirurgia ogólna i transplantacyjna, laryngologia. Znajduje się on w dobrej kondycji finansowej i od kilku lat inwestuje w rozbudowę infrastruktury i specjalistyczny sprzęt medyczny. Odznacza się wysokim poziomem innowacyjności technologicznej,

co przejawia się sukcesywnym wprowadzaniem nowych urządzeń medycznych pozwalających na skuteczniejszą diagnostykę i leczenie. Poziom innowacji organizacyjnych jest średni, co oznacza, że pojawiają się stopniowo zmiany w obszarze zarządzania, jak np.: outsourcing, reorganizacja działów, wdrożenia systemów zarządzania jakością i systemów informacyjnych (finansowo-księgowych oraz kadrowych). Jednak tempo tych zmian nie jest duże i mają one charakter ewolucyjny. Wyraźna jest również awersja do podejmowania ryzyka wynikająca z ostrożnego nastawienia organu założycielskiego. Dlatego jednostka nastawiona jest raczej na kontynuację i rozwój istniejących specjalizacji, a nie na poszukiwanie nowych nisz i możliwości rozwoju działalności. Zarówno w działaniach rynkowych, jak i w wykorzystywanych wewnątrz organizacji systemach zarządzania dominują rozwiązania mało elastyczne. Strategia podąża utartymi ścieżkami, struktura organizacyjna jest typowa dla szpitala klinicznego, rozwiązania kadrowe oparte są na stabilności zatrudnienia oraz słabości systemów motywowania i oceny, a w kulturze organizacyjnej dominuje konserwatyzm.

3. Szpital nr 3 to jednostka wielospecjalistyczna, publiczna, zatrudniająca 500 osób. Jego organem założycielskim jest Ministerstwo Spraw Wewnętrznych. Szpital przeszedł głęboki proces restrukturyzacji w ostatnich trzech latach, który doprowadził do szybkiej poprawy sytuacji finansowej. Pomimo wcześniejszych długów, obecnie nie generuje zadłużenia. Odznacza się dość wysokim poziomem innowacyjności technologicznej oraz organizacyjnej. W trakcie przeprowadzanej restrukturyzacji niektóre oddziały zostały zamknięte, inne otwarte, a jeszcze inne radykalnie przebudowane. Towarzyszyły temu istotne transformacje strategii, struktury i kultury organizacyjnej, a także głębsze zmiany kadrowe. Zmiana strategiczna została przeprowadzona na podstawie analizy szans i zagrożeń tkwiących w otoczeniu, na bazie której dokonano wyboru priorytetowych kierunków rozwoju szpitala. Przeprowadzaniu zmiany towarzyszyła umiarkowana gotowość do podejmowania ryzyka (działania w warunkach niepewności). Jednostka posługuje się dość elastyczną strategią, pozwalającą na reorientację w kierunku bardziej efektywnych obszarów i metod zarządzania. W sferze kadrowej przejawia się to niższą stabilnością zatrudnienia (duży udział zatrudnień kontraktowych), większą rotacją personelu, wzmocnieniem roli systemów motywowania i oceny pracowników oraz niespetryfikowaną strukturą organizacyjną. W szpitalu promowana jest przez zarządzającego kultura organizacyjna, opierająca się na orientacji na klienta oraz przedsiębiorczości wewnętrznej.

4. Szpital nr 4 to jednostka powiatowa, która została w 2009 r. przekształcona w spółkę ze 100% udziałami samorządu terytorialnego. Obecnie zatrudnia 750 osób i specjalizuje się m.in. w: chirurgii, chorobach wewnętrznych i chorobach zakaźnych. Znaczna liczba usług jest świadczona za pomocą outsourcowanych usług medycznych świadczonych przez małe podmioty powiązane ze szpitalem. Jednostka przeszła bardzo głęboki proces restrukturyzacji, który pomimo

wcześniejszego wysokiego zadłużenia doprowadził podmiot do równowagi finansowej. Dokonano w nim bardzo głębokich zmian restrukturyzacyjnych, które z jednej strony uchroniły jednostkę przed bankructwem, jednak z drugiej ograniczyły dostęp pacjentów do niektórych usług. Część oddziałów została zamknięta, w części zaś zredukowano zatrudnienie. Szybkie wprowadzanie zmian, w tym również innowacji technologicznych i organizacyjnych stało się imperatywem zarówno w fazie głębokich przekształceń, jak i stabilizacji. Zarządzający prowadził analizę możliwości rozwoju nowych usług przede wszystkim z punktu widzenia ich rentowności. Następnie szybko, nie zawsze w sposób należycie przygotowany, wdrażane były nowe rozwiązania, do których dostosowywano strategię i strukturę organizacyjną. Przesłankami do podejmowania decyzji o wdrażaniu zmian były przeważnie dane niepewne, ale dość wcześnie zidentyfikowane.

2. Typologie jednowymiarowe kultur organizacyjnych

Wielu badaczy posługuje się dychotomicznymi typologiami kultur organizacyjnych. L. Zbiegień-Maciąg dokonuje przeglądu jednowymiarowych modeli z wyszczególnieniem kultur: pozytywnej i negatywnej, introwertycznej i ekstrawertycznej, zachowawczej i innowacyjnej, męskiej i kobiecej, biurokratycznej i pragmatycznej, elitarnej i egalitarnej, silnej i słabej[1]. R.R. Gesteland zastosował kryterium podziału ze względu na: stopień koncentracji transakcji (kultury propartnerskie i protransakcyjne), formy pożądanych i niewłaściwych zachowań (kultury ceremonialne i nieceremonialne), stosowane formy zachowań (werbalne, niewerbalne i parawerbalne – kultury ekspresyjne i powściągliwe) oraz podejście do czasu (kultury monochroniczne i polichroniczne). Z kolei R. Rutka i M. Czerska różnicują kultury z punktu widzenia prakseologicznych kryteriów oceny (kultury proefektywnościowe i antyefektywnościowe)[2], natomiast C. Sikorski prezentuje kultury wyłonione ze względu na stopień unikania niepewności (kultury wysokiej i niskiej tolerancji niepewności)[3]. Wśród najczęściej występujących w literaturze przedmiotu klasyfikacji kultury wyróżnić można następujące podziały:

- kultura słaba *versus* kultura silna,
- kultura konserwatywna *versus* kultura innowacyjna,
- kultura hierarchiczna *versus* kultura równościowa,
- kultura pozytywna *versus* kultura negatywna,

[1] L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 52-63.

[2] R. Rutka, M. Czerska, *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych*, w: *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, cz. 1, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002, s. 277-288.

[3] C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji. Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 240-260.

– kultura pragmatyczna *versus* kultura biurokratyczna,
– kultura introwertyczna *versus* kultura ekstrawertyczna,
– kultura indywidualistyczna *versus* kultura kolektywistyczna.

Spośród tych siedmiu wymiarów często przewijających się w badaniach kultur organizacyjnych analizie poddano: siłę, stopień konserwatyzmu oraz hierarchiczności kultur organizacyjnych szpitali w Polsce.

3. Kultura słaba *versus* kultura silna

Kultury silne skutecznie zaszczepiają pracownikom zespół wartości, norm i wzorów kulturowych, co prowadzi do konsensusu i poczucia wspólnoty. Pozytywną stroną silnej kultury są wysoka motywacja, zaangażowanie, lojalność i stabilność pracowników. Negatywny aspekt to: wymuszanie konformizmu, odrzucanie rozwiązań i osób niosących idee nowatorskie czy rewolucyjne.

Tabela 1. Kultura silna *versus* słaba a kultury badanych szpitali

Cechy	Kultura silna	Kultura słaba	Kultura szpitala
Homogeniczność	Wysoce homogeniczna	Wysoce heterogeniczna	Heterogeniczna
Stopień akceptacji wartości i norm organizacyjnych	Konsensus co do wartości i norm organizacyjnych	Konflikt co do wartości i norm organizacyjnych	Różne wartości subkultur profesjonalnych
Poczucie wspólnoty wśród pracowników	Silne poczucie wspólnoty wśród pracowników	Poczucie konfliktu interesów i dążenie do konfrontacji	Identyfikacja ze szpitalem, jednak silniejsza identyfikacja zawodowa
Stopień formalizacji norm	Niepisane, powszechnie respektowane normy	Sformalizowane reguły, często omijane	Wysoki stopień formalizacji norm, z możliwością ich unikania
Zaangażowanie pracowników w sprawy organizacji	Wysoki stopień zaangażowania pracowników	Niski stopień zaangażowania pracowników	Zróżnicowany stopień zaangażowania, w zależności od grupy zawodowej
Stopień lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa	Wysoki stopień lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa	Niski stopień lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa	Wysoki stopień lojalności, choć silniejsza lojalność wobec profesji
Emocje związane z byciem członkiem organizacji	Duma z przynależności do organizacji	Wstyd z przynależności do organizacji	Odczucia ambiwalentne lub różne w zależności od szpitala i subkultury

Źródło: opracowanie własne.

Kultury organizacyjne szpitali publicznych należą częściej do kultur słabych, często z dwoma lub wieloma subkulturami. Heterogeniczna kultura jest skutkiem nakładania się różnych subkultur profesjonalnych, w tym: lekarskiej, pielęgniarskiej, pracowników administracji, menedżerów. Dualizm kultur organizacyjnych szpitali rodzi wiele konsekwencji natury organizacyjnej. Pomiędzy przedstawicielami subkultur występują napięcia utrudniające współpracę. Menedżerowie szpitali, którymi są najczęściej lekarze, intuicyjnie lub świadomie rozpoznają napięcie wewnątrz kultury organizacyjnej, postrzegając je jako swoiste „rozdwojenie jaźni zarządzających". Z jednej strony dążą, jako lekarze, do postępowania zgodnie z etosem lekarskim, jednak z drugiej są zmuszeni do działania uwzględniającego założenia logiki ekonomicznej i menedżerskiej. Pomimo heterogeniczności kultur szpitali trudno uznać, że stanowią one modelowe kultury słabe. Charakterystyczne są na przykład cechy łączące je z kulturami silnymi, takie jak: silna identyfikacja pracowników z wykonywanym zawodem, ale również ze szpitalem oraz poczucie misji i zobowiązanie do lojalności. Zatem chociaż zidentyfikować można tego typu konfigurację kulturową polskich szpitali publicznych jako słabą, to znajdą się w niej również elementy kultury silnej.

4. Kultura konserwatywna *versus* kultura innowacyjna

Kultura innowacyjna jest zorientowana na zmiany i wiąże się z gotowością do działania w sytuacji deficytu informacji oraz skłonnością do podejmowania ryzyka. Organizacje odznaczające się wysoką tolerancją niepewności nie dążą do utrzymania status quo, lecz są gotowe do przyjmowania zmian zewnętrznych i dokonywania przekształceń. Zazwyczaj łatwiej przystosowują się do zmian w otoczeniu, są elastyczne. Większą wagę przywiązuje się w nich do otwartości organizacji niż do jej stabilności.

Kultura konserwatywna łączy się z dążeniem do redukowania niepewności, działania w warunkach małego ryzyka, ze stawianiem na utrzymanie status quo oraz z podkreślaniem stabilizacyjnej roli organizacji. Akcentowana jest rola tradycji w przedsiębiorstwie. Tworzone warianty działań i scenariusze mają charakter deterministyczny; zakłada się unikanie ryzyka, maksymalne ograniczanie deficytu informacji i planowanie jednowariantowe. Zmiany traktowane są przede wszystkim jako zagrożenie[4].

Niebezpieczeństwo konserwatyzmu jest jednym z kluczowych zagrożeń kulturowych współczesnych organizacji działających w warunkach dużej zmienności otoczenia. Kluczowe jest dążenie do podtrzymywania i przekazywania tych samych wartości, kultywowane są tradycje, dąży się do działania w warunkach status quo. Chociaż orientacja konserwatywna sprzyja stabilności przedsiębior-

[4] Ł. Sułkowski, *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 70-74.

Tabela 2. Kultura konserwatywna *versus* kultury innowacyjne a kultury badanych szpitali

Cechy	Kultura elastyczna	Kultura nieelastyczna	Kultury szpitali
Rdzeniowa wartość	Zmiana, innowacja	Trwanie, bezpieczeństwo, konserwatyzm	Bezpieczeństwo, ciągłość, dobro pracowników i pacjenta
Orientacja na zmiany	Orientacja na zmianę w organizacji	Orientacja na utrzymanie status quo w organizacji	Obawa przed zmianami, dążenie do utrzymania struktur, opór wobec restrukturyzacji
Przedsiębiorczość	Wysoka przedsiębiorczość	Niska przedsiębiorczość i innowacyjność	Brak zrozumienia potrzeby przedsiębiorczości
Podejście do tradycji	Dystans, tradycja traktowana jako ciężar	Szacunek, tradycja traktowana jako wzorzec	Tradycja w zawodach medycznych traktowana jako dorobek, etos lekarski i pielęgniarski
Szacunek dla autorytetów	Podważanie wartości autorytetów, stawianie na „nową krew”	Duży szacunek dla osób doświadczonych w organizacji	Szacunek dla doświadczenia, docenianie senioratu
Podejście do informacji	Akceptacja działań w warunkach deficytu informacji	Dążenie do działania w warunkach pełnej informacji	Dążenie do ograniczania deficytu informacji w decyzjach organizacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

stwa, to zbyt silny konserwatyzm może być niebezpieczny dla każdego podmiotu gospodarczego. Organizacje konserwatywne izolują się od informacji i opierają zmianom. Mogą być efektywne jedynie w warunkach znacznej stabilności sektora, a współcześnie szpitale działają w zmiennych warunkach. Badane szpitale odznaczają się w większości nieelastyczną kulturą organizacyjną. Szczególnie sztywne i konserwatywne są kultury organizacyjne dużych szpitali publicznych. Mniejsze szpitale, które przeszły proces restrukturyzacji, odznaczają się nieco większą elastycznością kultury organizacyjnej.

5. Kultura hierarchiczna *versus* kultura równościowa

Preferowanie hierarchiczności wiąże się z przekonaniem, że ludzie różnią się między sobą, a organizacja odzwierciedla to zróżnicowanie. Wobec tego w organizacji powinno występować wiele szczebli kierowania oraz znaczące powinno być zróżnicowanie w uprawnieniach, przywilejach i korzyściach różnych grup pracowników. Szczególną wagę przywiązuje się do utrzymywania dyscypliny oraz wzmacniania autorytetu władzy. W organizacjach hierarchicznych dominuje

Tabela 3. Kultury hierarchiczne a równościowe

Cecha	Kultura hierarchiczna	Kultura równościowa	Kultura szpitala
Nierówności między stanowiskami	Znaczne nierówności statusowe lub finansowe pomiędzy stanowiskami pracy	Małe różnice statusowe lub finansowe między stanowiskami pracy	Znaczne nierówności statusowe pomiędzy stanowiskami pracy
Dążenie do zmian strukturalnych	Dążenie do pogłębiania różnic statusowych lub finansowych pomiędzy pracownikami	Dążenie do ograniczania różnic statusowych lub finansowych pomiędzy pracownikami	Dążenie do pogłębiania różnic statusowych i finansowych pomiędzy pracownikami
Styl kierowania	Autokratyczny	Partycypacyjny	Patriarchalny lub autokratyczny. W zbliżonych grupach statusowych lub profesjonalnych styl konsultacyjny
Stopień centralizacji decyzji	Centralizacja decyzyjna	Decentralizacja decyzji	Centralizacja decyzyjna
Pochodzenie hierarchii organizacyjnej	Naturalna, obiektywna, przekonanie, że pracownicy znajdujący się na niższych pozycjach organizacyjnych mają zwykle mniejsze zdolności i umiejętności od pracowników na wyższych szczeblach	Społeczna, konwencjonalna, hierarchia wiąże się z odgrywaniem różnych ról ustalanych ze względów pragmatycznych	Przekonanie o wyższych kompetencjach, odpowiedzialności i zaangażowaniu pracowników stojących wyżej w hierarchii (lekarzy, menedżerów)
Stabilność hierarchii władzy	Hierarchia powinna być stabilna	Hierarchia powinna być elastyczna i ulegać zmianom	Dążenie do stabilizacji strukturalnej i personalnej hierarchii
Stosunki zależności między pracownikami	Podwładni są zależni od przełożonych	Przełożeni i podwładni znajdują się we wzajemnej zależności	Podwładni zależni z elementami współzależności
Uprzywilejowanie pracowników wyższych szczebli	W organizacji pracownicy na wyższych szczeblach powinni otrzymywać przywileje	W organizacji wszyscy powinni mieć równe prawa	Uprzywilejowanie i ceremonialne traktowanie wysokiego statusu
Koncepcja sprawowania władzy	Dominują koncepcje podkreślające znaczenie przełożonych i procesu kierowania pracownikami	Dominują koncepcje podkreślające znaczenie pracowników oraz ich zaangażowania i partycypacji w procesie kierowania	Dominują koncepcje podkreślające znaczenie przełożonych i procesu kierowania pracownikami

Źródło: opracowanie własne.

akceptacja silnego zróżnicowania pracowników. Wyraźna jest preferencja dla myślenia elitarystycznego. Akcentowane jest znaczenie dyscypliny i porządku, które tworzy struktura władzy.

Dążenie do równości wynika z przekonania, że ludziom przysługują podobne uprawnienia i organizacja stanowi odbicie tej elementarnej równości. Zatem organizacja powinna mieć płaską strukturę oraz maksymalnie ograniczać liczbę szczebli kierowania. Niewskazane jest znaczące zróżnicowanie uprawnień, przywilejów i korzyści wśród pracowników. Równość rodzi takie postawy w organizacjach, jak: akcentowanie podobieństw między pracownikami, preferencja dla myślenia egalitarnego, orientacja na spontaniczność oraz elastyczność struktur i stosunków władzy[5].

Wymiar hierarchiczność – równość jest pierwotny w stosunku do innego definiowanego jako autorytaryzm – demokratyczność (partycypacja). Autorytaryzm jest dążeniem do jednoosobowego, niekwestionowanego sposobu podejmowania decyzji w organizacji, natomiast demokratyczność oznacza dążenie w kierunku grupowego (w pełni partycypacyjnego) podejmowania decyzji. Wymiar hierarchiczność – równość jest również pierwotny w stosunku do wymiaru centralizacja władzy[6]. W koncepcji G. Hofstedego wymiarowi hierarchiczność – równość odpowiada dystans w stosunkach władzy. Duży dystans to orientacja hierarchiczna, zaś mały – równościowa[7].

Kultury badanych szpitali wyraźnie oscylują w kierunku hierarchiczności. Przejawia się to znaczną deklarowaną oraz realizowaną akceptacją różnic statusowych pomiędzy pracownikami, jak również całymi grupami zawodowymi. Na szczycie hierarchii znajdują się najczęściej lekarze pełniący funkcje kierownicze, lekarze specjaliści oraz inni menedżerowie. Środek drabiny zajmuje personel pielęgniarski, technicy medyczni, ratownicy oraz kadra administracyjna. Natomiast dół hierarchii to pracownicy fizyczni obsługi, tacy jak salowe.

Generalnie powszechny i akceptowany jest autokratyczny styl kierowania, zaś wieloletni kierownicy, którzy rozwinęli styl paternalistyczny, są szczególnie wysoko cenieni i poważani. W działaniach zawodowych wykonywanych przez lekarzy, pielęgniarki oraz kadrę kierowniczą sporadycznie pojawia się element stylu konsultacyjnego. Struktura władzy jest bardzo stabilna zarówno w sensie struktury (stanowisk pracy, uprawnień i podległości), jak również osób sprawujących władzę. Dominuje funkcjonalna struktura organizacyjna oraz centralizm w podejmowaniu decyzji. Władza jest trwała, jawna, demonstrowana i sformalizowana.

---

[5] Ibidem, s. 66-68.

[6] R. Harrison, *Understanding Your Organization Character*, „Harvard Business Review" 1972, maj-czerwiec.

[7] G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Zakończenie

Wśród wymiarów często przewijających się w badaniach kultury organizacyjnej analizie poddano siłę, stopień konserwatyzmu oraz hierarchiczności kultur organizacyjnych szpitali w Polsce. Badane jednostki różnią się pomiędzy sobą, jednak wyraźnie dostrzec można, że występuje pewien dominujący wzór kulturowy. Jest to częściej słaba kultura organizacyjna – heterogeniczna, z wewnętrznymi napięciami pomiędzy subkulturami zawodowymi. Zaznacza się skłonność w kierunku konserwatyzmu kulturowego, przejawiająca się oporem wobec zmian oraz dążeniem do utrzymania status quo. Kultury badanych szpitali oscylują w stronę hierarchiczności, która łączy się z autokratycznością oraz patriarchalizmem. Opisany dominujący wzór kulturowy jest najbardziej charakterystyczny dla dużego szpitala publicznego w Polsce. Jednostki niepubliczne oraz mniejsze mogą częściej odbiegać od opisanego wzorca.

Literatura

Harrison R., *Understanding Your Organization Character*, „Harvard Business Review" 1972, maj-czerwiec.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Rutka R., Czerska M., *Wpływ kultury organizacyjnej na metody i narzędzia pełnienia ról kierowniczych*, w: *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. J. Stankiewicz, cz. 1, Redakcja Wydawnictw Matematyczno-Ekonomicznych, Zielona Góra 2002.

Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji. Społeczno-kulturowe skutki zachowań*, WN PWN, Warszawa 1999.

Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.

Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999.

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 30/2012

Czesław Zając
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Problemy ekspatriantów w zagranicznych podmiotach zależnych międzynarodowych grup kapitałowych

Streszczenie. W opracowaniu przedstawiono problemy związanych z pracą ekspatriantów w zagranicznych spółkach zależnych międzynarodowych grup kapitałowych. W pierwszej części artykułu, o charakterze teoretycznym, omówiono: wielokulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi, traktowany jako istotny czynnik asymilacji ekspatriantów w środowisku społeczno-zawodowym zagranicznych podmiotów zależnych globalnych korporacji, ekspatriantów w świetle modeli kompetencyjnych współczesnych, międzynarodowych menedżerów, ze szczególnym uwzględnieniem karier kierowniczych w międzynarodowych grupach kapitałowych. W drugiej części natomiast, o charakterze empirycznym, dokonano analizy i oceny istoty, charakteru i skutków problemów związanych z asymilacją ekspatriantów w zagranicznych podmiotach zależnych międzynarodowych korporacji, zlokalizowanych w Polsce. Analizie poddano także sposoby rozwiązywania tego rodzaju problemów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: ekspatriant, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, międzynarodowa grupa kapitałowa

Wstęp

Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej wywiera silny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwami i ich zgrupowaniami (grupy kapitałowe), w tym także na zarządzanie ich zasobami ludzkimi. Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi, które można odnieść zarówno do grup kapitałowych, jak i „pojedynczych" przedsiębiorstw, prowadzących działalność gospodarczą w skali międzynarodowej, charakteryzuje określone cechy odróżniające je od zarządzania ludźmi w podmiotach gospodarczych, funkcjonujących w wymiarze krajowym.

Należą do nich m.in.[1]:

– większa liczba przedsięwzięć i zadań kadrowych, obejmujących m.in. przygotowanie ekspatriantów – menedżerów i pracowników delegowanych za granicę do pracy w odmiennych warunkach kulturowych, budowanie relacji personalnych i instytucjonalnych w otoczeniu międzynarodowym, przygotowywanie dla nich specjalnych pakietów wynagrodzeń, koordynowanie przemieszczeń pracowników w wymiarze międzynarodowym, poznawanie przepisów podatkowych krajów – miejsc lokalizacji podmiotów zależnych[2],

– większa złożoność procesów i zadań, wynikająca z heterogeniczności zatrudnienia pracowników wywodzących się z różnych krajów i reprezentujących różne narodowości,

– silniejsza ingerencja pracodawcy w życie pozazawodowe pracowników, zwłaszcza ekspatriantów, którzy najczęściej przeprowadzają się do pracy za granicę z całymi rodzinami[3],

– ważne znaczenie kontekstu kulturowego w rozstrzyganiu najważniejszych problemów występujących we wszystkich fazach procesu zarządzania zasobami ludzkimi,

– większa liczba i złożoność czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wywierających wpływ na podejmowanie decyzji kadrowych.

Zakres międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi według A. Pocztowskiego obejmuje problemy uniwersalne, podobne do tych, które występują w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą w wymiarze krajowym, oraz problemy specyficzne, charakterystyczne dla międzynarodowego kontekstu biznesu[4].

W tradycyjnym, wąskim ujęciu zakres ten pokrywa się z obszarem specyficznych problemów towarzyszących zatrudnianiu pracowników – ekspatriantów przez centrale międzynarodowych korporacji w ich zagranicznych filiach. W szerszym ujęciu zaś, międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi ujmowane jest jako zbór strategii personalnych i praktycznych rozwiązań problemów kadrowych, wyłaniających się w procesie umiędzynarodowienia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa[5].

---

[1] A. Pocztowski, *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkim*, w: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 20-25.

[2] J. Paauwe, Ch. Dewe, *Human resource management in multinational corporations: theories and models*, w: *International Resource Management*, Sage Publications, London 1995, s. 78.

[3] Problemy asymilacji ekspatriantów do nowego środowiska zawodowego i nowych warunków życia zostaną szerzej omówione w dalszej części opracowania.

[4] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, s. 19-20.

[5] H. Scullion, *International Human Resource Management*, w: *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J. Story, second edition, Thompson Learning, London 2000, s. 228.

Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych zależy w dużym stopniu od kompetencji, zachowań i postaw menedżerów, którzy wykonują swoją pracę w globalnym otoczeniu całej korporacji oraz wielokulturowym środowisku wewnętrznym, występującym w jej podmiotach zależnych.

Celem opracowania jest analiza i ocena problemów towarzyszących pracy ekspatriantów, oddelegowywanych przez centrale korporacji do pracy w ich zagranicznych spółkach zależnych.

Ekspatrianci, których E. Masłyk-Musiał nazywa obywatelami świata, globalnymi nomadami lub wędrującymi specjalistami[6], powinni odpowiadać profilowi współczesnego międzynarodowego menedżera, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności pracy w wielokulturowym otoczeniu oraz predyspozycji do szybkiej adaptacji w nowym środowisku społeczno-zawodowym.

Zmiana miejsca zatrudnienia i zamieszkania oznaczająca wyjazd za granicę wraz z całą rodziną stanowi źródło wielu problemów rodzinnych, m.in. przeprowadzka, praca dla współmałżonka, wybór szkoły dla dzieci[7], oraz adaptacyjnych, jakie napotykają ekspatrianci na tym etapie swojej kariery zawodowej. Podłoże tych problemów znajduje się, według opinii niektórych autorów, na gruncie wytyczonym przez kultury narodowe różnych krajów[8] oraz różnic występujących w kulturach organizacyjnych jednostki macierzystej i zagranicznej jednostki zależnej korporacji.

Sprostanie tym problemom leży w interesie zarówno samych ekspatriantów, jak i centrali korporacji. Brak skutecznych działań prowadzących do ich rozwiązania może wywoływać stres oraz powodować szok kulturowy[9]. Konsekwencje z tego tytułu dotykają samego ekspatrianta (koszt osobisty) oraz delegującą go spółkę nadrzędną (obniżona sprawność działań i niska efektywność pracy własnego reprezentanta w podporządkowanej jednostce). Jest to zatem wyzwanie dla centrum ds. zarządzania zasobami ludzkimi korporacji oraz służby personalnej w nowym miejscu pracy ekspatriantów.

---

[6] E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie personelem w firmie globalnej*, w: *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, red. T. Krupa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001.

[7] S. West, L. Mount, *Expatriate Family Stress. The Hidden Cost*, www.rejournal.com/may97/expats.htm [10.08.2012]; S. Cartwright, C.L. Cooper, *Kiedy firmy łączą się i są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001, s. 90-97.

[8] J. Child, D. Faulkner, R. Pitketly, *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, New York 2001, s. 34; S. Cartwright, C. L. Cooper, J. Jordan, *Managerial Preferences in International Merger and Acquisition Partner*, w: *The Strategic Decision Challenge*, red. W.D. Hussey, John Wiley & Sons, Chichester 1998; R. Olie, *Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions*, „European Management Journal" 1991, nr 6 (2), s. 206-315.

[9] E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

1. Wielokulturowy kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jako istotny czynnik asymilacji ekspatriantów w środowisku społeczno-zawodowym zagranicznych podmiotów zależnych korporacji

Międzynarodowe grupy kapitałowe, funkcjonują w skali globalnej, ale na wielu lokalnych rynkach napotykają na wpływy różnorodnych kultur narodowych. Kultury organizacyjne podmiotów tworzących te grupy są również często zróżnicowane. Zarządzanie zasobami ludzkimi w tego rodzaju zgrupowaniach przedsiębiorstw odbywa się zatem w warunkach wielokulturowości. W literaturze spotykamy również określenie „zarządzanie międzykulturowe", które zwraca uwagę na konieczność odmiennego, w porównaniu ze środowiskiem „jednej kultury", kształtowania kultury organizacyjnej oraz odmiennego podejścia do kierowania ludźmi w środowisku wielokulturowym[10]. Jak zauważa M. Chmielecki:

> istnieje powszechne przekonanie, że globalizacja życia i gospodarki doprowadziła do wytworzenia jednolitej kultury, wspólnej niemal dla całego świata. Globalizacja kultury dotyczy jednak jej zewnętrznych warstw, jej wytworów, a nie głęboko zakorzenionych wartości, które za nimi stoją. Dlatego też zróżnicowanie musi stać się priorytetem w zarządzaniu[11].

Kultury narodowe oraz kultury organizacyjne wykazują wiele podobieństw i różnic. Negowanie znaczenia różnic kulturowych lub nadmierne ich preferowanie i wyolbrzymianie może prowadzić do szoku, napięć kulturowych i zamieszania. Różnice kulturowe są ważnym czynnikiem kształtowania relacji pomiędzy organizacjami oraz budowania więzi interpersonalnych. Mogą one przyczynić się do wzrostu danej organizacji i podniesienia poziomu jej konkurencyjności[12]. Ich uwzględnianie w procesach podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów personalnych poprawia wyniki i jakość pracy[13]. Warto w tym miejscu jednak zaznaczyć, że wśród teoretyków, zajmujących się eksploracją kultur organizacyjnych, występuje nierozstrzygnięty spór pomiędzy perspektywą konwergencji i dywergencji kulturowej. Jedni autorzy opowiadają się za unifikacją kultury[14],

---

[10] J.E. Spillan, *Zarządzanie na styku kultur*, w: *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M.K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 1997, s. 49-51.

[11] M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami* [rozprawa doktorska], Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010, s. 260.

[12] L. Bertagnoli, *Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition*, „Marketing News" 2001, 29, styczeń, s. 9.

[13] J.A. Gilbert, J.M. Ivanicevich, *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*, „Academy of Management Executive" 2000, nr 14 (1), s. 94.

[14] Należy do nich m.in. F. Fukuyama, zob. F. Fukuyama, *Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

inni natomiast popierają zróżnicowanie i dywergencję, wzmacnianą procesami globalizacyjnymi[15].

Zdolność do efektywnej pracy w kulturowo różnorodnym środowisku biznesowym, takt i tolerancja przy budowaniu relacji interpersonalnych stają się dzisiaj cenionym atutem pracowników i menedżerów zatrudnianych w międzynarodowych grupach kapitałowych. Zgodnie z poglądami R.J. House'a, P.J. Hangesa, M. Javidana, P.W. Dorfmana i V. Gupty pracownicy międzynarodowych korporacji muszą nauczyć się doceniać i szanować inne wartości, poglądy i praktyki[16]. Za szczególnie pożądane uznawane są umiejętności międzykulturowej współpracy i pracy zespołowej menedżerów w międzynarodowych grupach kapitałowych[17].

Według A.K. Koźmińskiego zarządzanie międzykulturowe skupia się na zachowaniach, postawach i interakcjach menedżerów i pracowników pochodzących z różnych krajów, reprezentujących więcej niż jedną kulturę i bazuje na założeniu, że kultura silnie oddziałuje na sposób pełnienia funkcji organizacyjnych[18].

Kultury narodowe i organizacyjne przedsiębiorstw tworzących międzynarodową grupę kapitałową mogą być zróżnicowane. Te różnice kulturowe powinny być uwzględniane w zarządzaniu jej zasobami ludzkimi, zwłaszcza w trakcie podejmowania decyzji i działań oraz przygotowania różnych projektów z obszaru HRM, dotyczących menedżerów, takich jak: prowadzenie wewnątrzholdingowych negocjacji, komunikowanie się z menedżerami zagranicznych podmiotów zależnych, ustalanie czasu pracy, przygotowywanie systemów wynagradzania, przestrzeganie zasad równouprawnienia płciowego, etnicznego czy religijnego przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych.

Interesującą poznawczo, „modelową" propozycję kształtowania powiązań pomiędzy spółką nadrzędną a podporządkowanymi jej zagranicznymi spółkami, funkcjonującymi w ramach międzynarodowych holdingów, w warunkach wielokulturowości, stanowi ujęcie typów relacji kulturowych pomiędzy centralą międzynarodowej korporacji a jej zagranicznymi oddziałami zaproponowane przez D.A. Heenana i H.V. Perlmuttera[19]. Wyodrębnili oni etnocentryczne, policentryczne, regiocentryczne oraz geocentryczne typy relacji kulturowych charakteryzujących orientacje zarządcze naczelnego kierownictwa korporacji.

---

[15] P.R. Harris, R.T. Morgan*, Managing cultural differences*, Gulf, Houston 1996; G. Hofstede*, Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000; S.P. Huntington, *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2003.

[16] *Culture Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, red. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, Sage, Thousand Oaks 2004.

[17] F. Webster, *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing" 1992, nr 56, s. 1-17.

[18] A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 205.

[19] D.A. Heenan, H.V. Perlmutter, *Multinational Organization Development*, Adison – Wesley Publishing Corporation 1979, s. 18-19, podaję za A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 88-89.

2. Ekspatrianci w świetle modeli kompetencyjnych współczesnych międzynarodowych menedżerów

Przed analizą profilu kompetencyjnego współczesnego międzynarodowego menedżera należałoby wcześniej zwrócić uwagę na specyfikę pracy kierowniczej w warunkach organizacyjnych grup kapitałowych, wykonywanej w środowisku wielokulturowym, charakteryzującym międzynarodowe korporacje. Podzielając pogląd M. Bratnickiego, należy wskazać, że[20]:

– istotą pracy menedżerów jest oddziaływanie na pracowników za pomocą szerokiego wachlarza twardych i miękkich, bezpośrednich i pośrednich, konkretnych i symbolicznych metod stosowanych na potrzeby organizacyjne, które wynikają z konkretnych sytuacji, konieczności rozwiązywania problemów personalnych, kulturowych i organizacyjnych, w warunkach konieczności podejmowania ryzyka,

– zasadniczą część struktury czasu pracy menedżera stanowią kontakty interpersonalne bazujące na wymianie informacji, prowadzeniu negocjacji, perswadowaniu. Kontakty te oraz siła przetargowa menedżerów, bardziej niż względy racjonalne, wpływają na podejmowane przez nich decyzje. W warunkach międzynarodowych holdingów charakter pracy kadry kierowniczej, jej zachowania i postawy kształtują również: wspomniana wcześniej wielokulturowość oraz zjawisko wielowładztwa,

– w pracy kierowniczej występuje wiele sprzecznych wzajemnie i często zmieniających się celów i priorytetów, nie zawsze zgodnych z celami przedsiębiorstwa. Są one odzwierciedleniem gry interesów, toczącej się na wielu poziomach hierarchicznych struktury organizacyjnej grupy kapitałowej, co wymaga od menedżerów dużej elastyczności oraz zdolności adaptacyjnych,

– działalność zawodowa menedżerów w grupach kapitałowych wiąże się również z licznymi kontaktami pozazawodowymi i niezaplanowanymi spotkaniami, co wymaga zdolności do budowania relacji międzyludzkich, otwartości i umiejętności improwizowania. Dla menedżerów zatrudnionych w międzynarodowych holdingach oznacza to także konieczność wysokiej mobilności i dyspozycyjności, związaną z częstymi wyjazdami za granicę oraz umiejętność budowania codziennych kontaktów z ekspatriantami.

Do wymienionych cech i elementów powinno się jeszcze dodać, konieczność wypełniania organizacyjnych ról: projektantów wielu rozwiązań operacyjnych, menedżerów projektów i związaną z tym pracę w interdyscyplinarnych zespołach zadaniowych, komitetach sterujących i innych ciałach kolegialnych, rozproszonych terytorialnie w układach organizacyjnych globalnych korporacji, inicjato-

[20] M. Bratnicki, *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1993, s. 93-94.

rów, promotorów i agentów zmian, a także coraz częściej pełnienia przez nich funkcji menedżerów wiedzy[21]. Ta ostania, spośród wymienionych ról, polega na kształtowaniu zasobów wiedzy przedsiębiorstwa, budowaniu i koordynowaniu obszarów kompetencji pracowników, poszukiwaniu możliwości rozwoju przedsiębiorstwa i jego personelu oraz kontrolowaniu kierunków wzrostu wiedzy[22]. To wszystko wymaga nawiązywania kontaktów i budowania pozytywnych relacji międzyludzkich wewnątrz grupy kapitałowej i poza nią, innowacyjności, kreatywności i posiadania wszystkich tych wartości, jakie zapisywane są w katalogach cech opisujących profil nowoczesnego menedżera, uznawanego coraz częściej za pracownika wiedzy[23].

Pojęcie międzynarodowego menedżera nie jest jednoznacznie zdefiniowane w literaturze przedmiotu. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, że międzynarodowy menedżer to osoba o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, predyspozycjach i doświadczeniu, umożliwiających mu wypełnianie funkcji i ról kierowniczych w przedsiębiorstwach lub zgrupowaniach przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym.

Klasyczne funkcje zarządzania[24] przekładają się na konkretne zadania wykonywane przez menedżerów w trakcie ich pracy zawodowej na różnych stanowiskach kierowniczych, które obejmują:

– ustalanie celów i przekazywanie ich pracownikom do wykonania (planowanie),

– organizowanie pracy i przygotowywanie struktur i środków do jej wykonywania (organizowanie),

– oddziaływanie na pracowników poprzez bodźce materialne i niematerialne (motywowanie) oraz komunikowanie się z nimi,

– kwantyfikację (pomiar) i ocenę realizacji przydzielonych zadań (kontrolowanie),

– doskonalenie i rozwój podległych pracowników.

Trzy główne grupy ról kierowniczych, tj. informacyjne (monitor, siewca informacji, rzecznik), decyzyjne (przedsiębiorca, rozwiązujący problemy, alokator zasobów, negocjator) oraz interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik), zawierają w sobie szczegółowe funkcje oraz zadania przypisywane do wykonania konkretnemu menedżerowi[25].

---

[21] Menedżerowie wiedzy określani są również mianem menedżerów do spraw zarządzania wiedzą. W języku angielskim stosuje się do tych osób określenie *Chief Knowledge Officer*.

[22] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 288-291; M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 261-281.

[23] Ibidem, s. 266, 276-277.

[24] Do tych, „klasycznych" funkcji zarządzania, sformułowanych przez H. Fayola zaliczamy: planowanie, organizowanie, przewodzenie (motywowanie) i kontrolowanie (przyp. autora).

[25] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1999.

Wpływ na zakres i charakter zadań menedżerów realizowanych w trakcie wypełniania przez nich ról kierowniczych wywierają również: wielkość, zasięg funkcjonowania i przedmiot działalności przedsiębiorstwa oraz poziom zarządzania wyznaczony przez szczebel w hierarchii organizacyjnej. Wymienione funkcje kierownicze wskazują zarazem na niektóre cechy, które wyznaczają profil kompetencyjny współczesnego, międzynarodowego menedżera, także i te najbardziej pożądane cechy menedżerów zatrudnianych w strukturach korporacyjnych międzynarodowych grup kapitałowych.

Wyniki wielu badań empirycznych odnośnie zagadnienia ekspatriacji wskazują jednoznacznie na ogromne znaczenie umiejętności wypełniania przez nich obowiązków zawodowych w wielokulturowym środowisku wewnątrzorganizacyjnym i złożonym kulturowo otoczeniu. Kompetencje międzykulturowe, czego przejawami są m.in. zdolność do adaptacji w różnorodnym kulturowo środowisku zawodowym, otwartość i wrażliwość na inne kultury, umiejętność prowadzenia negocjacji i stosowania instrumentów zarządzania w warunkach wielu kultur, a ponadto umiejętność budowania międzynarodowych zespołów i zarządzania nimi oraz globalne przywództwo, coraz powszechniej uznawane są za kluczowe elementy pożądanych, a nawet wymaganych kompetencji współczesnego międzynarodowego menedżera. Te wspólne cechy, zdaniem F. Fukuyamy, stają się wyróżnikiem międzynarodowej kadry menedżerskiej[26]. Według S. Huntingtona mamy do czynienia z syndromem korporacyjnym, który badacz pojmuje jako wspólny zespół zachowań, postaw i wartości głoszonych przez pracowników wielkich firm[27].

Menedżerowie zatrudnieni w międzynarodowych grupach kapitałowych powinni także reprezentować postawę korporacyjną, którą według S. Lachiewicza, wyznaczają następujące cechy[28]:

– odpowiedzialność za interesy organizacji jako całości i interesy wszystkich grup interesariuszy (stakeholders), związanych z działalnością tej organizacji,

– dbałość o wzrost wartości spółki nadrzędnej i spółek zależnych oraz o majątek akcjonariuszy lub udziałowców,

– odchodzenie od formuły silnej centralizacji władzy na najwyższym szczeblu zarządzania na rzecz zarządzania otwartego, opartego na budowaniu właściwych relacji z właścicielami, klientami, opinią publiczną i innymi interesariuszami,

---

[26] F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

[27] A. Murdoch, *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999, s. 9, podaję za: S. Przytuła, *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków – Warszawa 2007, s. 61.

[28] S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 172-173.

– odpowiedzialność za właściwą realizację strategii spółki, przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania, przepisów prawa, reguł etyki biznesu, dążenie do transparentności działań.

Taka postawa według tego autora umożliwia[29]:

– integrację menedżerów i pracowników wokół problemów i strategii organizacji, wytworzenie się atmosfery wspólnoty celów,

– kształtowanie się kultury organizacyjnej, traktowanej jako „duch" korporacji,

– powstanie pozytywnego wizerunku organizacji w otoczeniu gospodarczym i społecznym,

– wywieranie korzystnego wpływu na sprawność zarządzania, klarowność reguł współdziałania, racjonalny dobór menedżerów oraz podejmowanie decyzji kierowniczych,

– pozytywne oddziaływanie atmosfery zaangażowania i oddania załogi na efektywność funkcjonowania organizacji i jej długofalowy rozwój.

3. Ekspatrianci w modelach karier menedżerskich realizowanych w międzynarodowych grupach kapitałowych

W literaturze przedmiotu można odnaleźć zaproponowane przez S.J. Perkinsa trzy grupy modeli karier menedżerskich, realizowanych w międzynarodowych grupach kapitałowych, opisujące[30]:

– menedżerów krajowych, pochodzących i rekrutowanych w kraju goszczącym, realizują oni swoją karierę zawodową na lokalnym rynku pracy,

– menedżerów z kraju pochodzenia spółki matki międzynarodowej korporacji, którzy jako ekspatrianci wysyłani są do pracy w przedsiębiorstwach prowadzonych przez spółki zależne dla wzmocnienia nadzoru właścicielskiego, przekazywania wiedzy i dobrych praktyk zarządzania oraz pożądanych przez korporację standardów pracy, miejscowym menedżerom i pracownikom. Ich kariera zawodowa z reguły kończy się w kraju pochodzenia,

– menedżerów międzynarodowych w całym tego słowa znaczeniu, rozpoczynają oni swoją karierę w dowolnej zagranicznej jednostce korporacji, mają kompetencje, które pozwalają im funkcjonować na każdym rynku pracy. Ich kariera zawodowa dobiega końca w dowolnym kraju i oddziale korporacji.

Przyjęcie cech kultury narodowej lub nawet całego kręgu społeczno-kulturowego, rozpatrywanego w skali kontynentalnej jako kryterium podziału międzynarodowych karier menedżerskich, pozwala wyodrębnić specyficzne cechy opi-

[29] Ibidem, s. 173.

[30] S.J. Perkins, *Internationalization. The People Dimension. Human Resource Strategies for Global Expansion*, Kogan Page, London 1997, s. 63.

sujące modelową postać menedżera azjatyckiego (japońskiego), amerykańskiego i europejskiego. Cechy te wyrastają z kultur oraz tradycji społeczeństwa japońskiego, amerykańskiego oraz społeczeństw tych krajów Europy, które reprezentują zachodnią orientację kulturowo-cywilizacyjną. Otrzymujemy w ten sposób kulturowe modele menedżerskie.

Typowym przykładem modelu menedżera międzynarodowego jest, wymieniany już wcześniej, menedżer ekspatriant zatrudniany w filiach i oddziałach międzynarodowych korporacji, zlokalizowanych poza granicami ich central. Podstawą prawną regulującą warunki i zasady oddelegowywania przez centralę korporacji oraz zatrudnienia ekspatriantów za granicą są z reguły długoterminowe kontrakty. Poza wzmocnieniem nadzoru właścicielskiego, celem takiego oddelegowania jest także przenoszenie ze spółki matki do zagranicznych podmiotów zależnych rozwiązań operacyjnych, metod i narzędzi zarządzania (transfer dobrych praktyk zarządzania) oraz wartości i norm kulturowych (integracja kulturowa). W innym ujęciu cel ten ujmowany jest jako sprawowanie kontroli bezpośredniej poprzez udział w procesach decyzyjnych, dobór pracowników spółek podporządkowanych i ich rozwój oraz kontroli pośredniej, polegającej na przenoszeniu i wdrażaniu wartości kulturowych, postaw i sposobów działania. Potwierdzają to także poglądy krajowych i zagranicznych autorów oraz wyniki badań prowadzonych w tej grupie międzynarodowych menedżerów. Wskazują one m.in. na przykłady ról wyznaczonych przez centrale globalnych korporacji ekspatriantom wysyłanym do pracy w oddziałach tych korporacji zlokalizowanych w Polsce: opieka i czuwanie nad rozwojem w Polsce biznesu korporacji (Soap Co), przygotowywanie (szkolenie) polskich pracowników do stosowania korporacyjnych standardów zarządzania i organizacji pracy, reprezentowanie standardów korporacyjnych i kultury narodowej kraju pochodzenia (Ford Co), promieniowanie przykładem osobistym (wypełnianie roli „mesjaszów korporacyjnych")[31].

4. Problemy ekspatriantów w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych

Interesujące pod względem badawczym są problemy kulturowe, towarzyszące zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach uczestniczących w procesach przejęć i fuzji o charakterze międzynarodowym, dokonywanych przez korporacyjnych inwestorów branżowych. Są to sprawy trudne do rozwiązania, a zarazem „bolesne" dla pracowników i menedżerów biorących udział w tych procesach. Zmiany właścicielskie w przedsiębiorstwach, dokonywane poprzez przejęcia i fuzje, napotykają na bariery kulturowe w postaci takich problemów, jak szok kultu-

[31] Za S. Przytuła, op. cit., s. 58-59.

rowy wywołany różnorodnością kulturową, jak również dywergencja kultur między przedsiębiorstwami: przejmującym i przejmowanym oraz między łączącymi się podmiotami gospodarczymi. Problemy te występują w trakcie przeprowadzania transakcji oraz w fazie poakwizycyjnej, związanej z restrukturyzacją organizacyjną i innymi zmianami wynikającymi z dokonanej transformacji właścicielskiej, a dotyczą bezpośrednio ekspatriantów. Wyniki badań przeprowadzonych wśród tej grupy menedżerów wskazują na umiejętność pokonywania szoku kulturowego, występującego w sferze emocji, schematów myślenia oraz umiejętności tworzenia więzi społecznych i poczucia tożsamości jako jeden z kluczowych czynników ich sukcesu w pracy wykonywanej za granicą w podmiotach zależnych[32]. Pokonywanie szoku kulturowego w sferze emocji polega na umiejętności przechodzenia od depresji wywołanej poczuciem zagubienia w nowym, odmiennym od dotychczasowego środowisku kulturowym, do zadowolenia z pracy, a nawet euforii. Umiejętność radzenia sobie przez ekspatriantów z szokiem kulturowym w obszarze schematów myślenia oznacza przechodzenie od myślenia stereotypowego do myślenia kategoriami wielokulturowości, także rozumienie zagranicznych współpracowników. W sferze poczucia tożsamości natomiast związane jest ono z odchodzeniem od narodowych sposobów wypełniania ról interpersonalnych i społecznych na rzecz transnarodowych umiejętności interpersonalnych i poczucia ponadnarodowej tożsamości.

Trudne i ważne zadanie wspierania ekspatriantów w procesie radzenia sobie z szokiem kulturowym stają przed menedżerami personalnymi i kierowanymi przez nich zespołami specjalistów kadrowych zarówno w delegującej ich spółce matce, jak i przyjmującej do pracy spółce córce. Pierwszy z nich odpowiada za przygotowanie kandydatów na ekspatriantów przed wyjazdem za granicę do czekających ich zadań w odmiennych kulturowo i zawodowo, od dotychczasowych, warunkach pracy. Połączone jest ono ze szkoleniami na temat asertywności, znajomości zasad i technik „sztuki" prowadzenia negocjacji biznesowych w wielokulturowym środowisku, zarządzania czasem oraz warsztatami i konsultacjami psychologicznymi na temat profilaktyki antystresowej, ograniczania skutków stresu itp. Drugi z wymienionych menedżerów ponosi natomiast odpowiedzialność za udzielenie pomocy ekspatriantom i ich rodzinom w pierwszych miesiącach pracy w zagranicznej jednostce korporacji. Pomoc ta polega na przygotowaniu programu adaptacji, stworzeniu sprawnego systemu informowania i komunikacji wewnętrznej, ułatwieniu kontaktów formalnych i nieformalnych, wcześniejszym przygotowaniu domu lub mieszkania, zgodnie z potrzebami rodziny ekspatrianta, udzieleniu wsparcia w znalezieniu pracy dla jego współmałżonka oraz w wyborze odpowiedniej szkoły dla dzieci.

[32] E. Marx, *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.

Problemy z asymilacją ekspatriantów, obok „cynizmu korporacyjnego", zjawiska wielowładztwa, strachu przed utratą pracy oraz stresu menedżerów i pracowników wynikającego także z wielokulturowego charakteru ich środowiska pracy, należą do najczęściej występujących problemów personalnych w międzynarodowych grupach kapitałowych.

Charakter, przejawy i skutki występowania oraz sposoby ich rozwiązywania były przedmiotem badań empirycznych przeprowadzonych przez autora niniejszego opracowania. I etap badań realizowany był w latach 2002-2004 w 10 dużych przedsiębiorstwach zlokalizowanych we Wrocławiu oraz Jeleniej Górze. Przedsiębiorstwa te uczestniczyły w jednokrotnych i wielokrotnych przejęciach lub fuzjach. Reprezentują one różne branże i sektory: bankowość i usługi finansowe, przemysł chemiczny, przemysł spożywczy, produkcję energii cieplnej i elektrycznej, produkcję maszyn i środków transportu, hutnictwo metali nieżelaznych. Badania te dotyczyły społecznych i organizacyjnych problemów, towarzyszących przejęciom i fuzjom tych przedsiębiorstw.

W ramach II etapu badań, przeprowadzonych w latach 2005-2010, dokonano rozpoznania i analizy treści, charakteru i skutków społecznych problemów występujących w wyżej wymienionych przedsiębiorstwach, objętych badaniami w I etapie, które po przejęciu lub fuzji stały się podmiotami zależnymi dużych międzynarodowych korporacji, zlokalizowanymi i funkcjonującymi w Polsce. W trakcie tych badań poddano także ocenie podejścia kierownictw przedsiębiorstw do tego rodzaju problemów oraz sposoby ich rozwiązywania w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Badania te były prowadzone techniką wywiadu zogniskowanego, przeprowadzonego za pomocą kwestionariusza skategoryzowanego oraz ankiety. Ich rezultaty zostaną przedstawione w trakcie dalszych rozważań.

Sprawy związane z asymilacją ekspatriantów należą do problemów specyficznych, charakterystycznych dla międzynarodowych grup kapitałowych. Wynikają one z różnorodnych przyczyn zewnętrznych, leżących po stronie nowego miejsca zatrudnienia przedstawiciela spółki nadrzędnej w zagranicznej spółce zależnej oraz przyczyn wewnętrznych, związanych z poziomem jego profesjonalizmu i cechami osobowości. Źródło przyczyn zewnętrznych stanowią różnice w sferze: kultur narodowych kraju pochodzenia i kraju goszczącego oraz kultur organizacyjnych, organizacji pracy, standardów zarządzania, infrastruktury informatycznej, infrastruktury telekomunikacyjnej, kompetencji menedżerów i specjalistów, występujące pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzonymi przez spółkę matkę i spółkę córkę. Istotną rolę odgrywają tutaj płacowe i pozapłacowe warunki zatrudnienia oferowane ekspatriantowi przez nowego pracodawcę oraz perspektywa dalszej kariery zawodowej w korporacji, po wygaśnięciu jego kontraktu w zagranicznej jednostce organizacyjnej. Źródłem przyczyn wewnętrznych natomiast jest przygotowanie fachowe oraz sfera intelektualna i emocjonalna ekspatrianta, wyznaczające granice jego możliwości adaptacyjnych. Nie bez znaczenia pozo-

Tabela 1. Przyczyny, przejawy i skutki trudności asymilacji ekspatriantów w badanych przedsiębiorstwach

Treść problemu	Przyczyna	Przejawy	Skutki
Trudności we wzajemnym „docieraniu się" polskich menedżerów i ekspatriantów	Słabe opanowanie języka angielskiego przez polskich menedżerów	Problemy z komunikacją wynikające z bariery językowej	Rozwarstwienie wśród rodzimej kadry kierowniczej na tle znajomości języka angielskiego
Postawy władczości demonstrowane przez ekspatriantów	Brak profesjonalnego przygotowania do pracy w strukturach korporacji międzynarodowej	Przejawy cynizmu w zachowaniach i postawach wobec polskich menedżerów	Podział na „my" (lepsi) i „oni" (gorsi), poczucie niedowartościowania wśród polskich menedżerów
Konflikty personalne	Niski poziom kompetencji zawodowych polskiej kadry kierowniczej	Odmienne podejścia do standardów pracy, priorytetów biznesowych itp.	Powstawanie ognisk zapalnych w miejscu pracy, docelowo wzrost potencjału kompetencyjnego firmy
„Twarde" decyzje personalne	Niska ocena kompetencji polskich menedżerów dokonywana przez ekspatriantów	Zwolnienia z pracy polskich członków zarządu i dyrektorów	Natężenie obaw, leku, a nawet strachu wśród pozostałych menedżerów
Dysonans między zachowaniami i postawami ekspatriantów a deklarowanym przez nich przestrzeganiem zasad organizacyjnych	Brak należytej kontroli przez centralę korporacji, kosztów osobowych spółki zależnej, w tym wydatków związanych z zatrudnieniem w niej ekspatriantów	Ekstremalnie wysoki poziom kosztów generowanych przez ekspatriantów (luksusowe domy, drogie samochody służbowe)	Utrata autorytetu wśród pracowników i menedżerów podmiotu zależnego, poczucie bycia gorszymi
Problemy rodzinne i pozazawodowe ekspatriantów	Brak kwalifikacji współmałżonków połączony z ich oczekiwaniami wysokich zarobków i wysokimi wymaganiami odnośnie do poziomu kształcenia w Polsce	Trudności ze znalezieniem odpowiedniej pracy dla współmałżonków i szkoły dla dzieci ekspatriantów	Przenoszenie frustracji wynikających z problemów rodzinnych do pracy, przejęcie przez polskich menedżerów personalnych obowiązku rozwiązania tych trudności

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

staje tutaj także poziom motywacji do budowania korzystnych relacji interpersonalnych w nowym środowisku pracy.

W ośmiu, spośród dziewięciu badanych, przedsiębiorstwach wystąpił problem trudności z asymilacją ekspatriantów, zatrudnionych przez centrale zagranicznych korporacji, w ich spółkach zależnych zlokalizowanych w Polsce. W pięciu przedsiębiorstwach był on silnie, a w trzech słabiej odczuwany przez polskich menedżerów współpracujących bezpośrednio ze swoimi zagranicznymi „dublerami". Wyniki badań pozwoliły zidentyfikować różnorodne przyczyny, przejawy i skutki omawianego problemu. Zostały one przedstawione w tabeli 1.

Problemy te, zidentyfikowane w trakcie badań empirycznych, stały się przedmiotem szczególnej troski dyrektorów personalnych podmiotów zależnych. Podejmowali oni różne działania zmierzające do znalezienia optymalnych rozwiązań tych problemów, w sposób w pełni satysfakcjonujący zagranicznych menedżerów. Takie podejście wynikało z chęci zyskania przez nich uznania w oczach nowych przełożonych, a w konsekwencji pozytywnej oceny swojej pracy. Podyktowane było również obawą przed utratą stanowiska. W pięciu przypadkach, jak wynika z deklaracji ankietowanych menedżerów, motywem skłaniającym ich do takich zachowań było poczucie obowiązku niedopuszczenia do trwałego, antagonistycznego podziału na „my" i „oni", który uniemożliwiałby harmonijną współpracę między ekspatriantami a rodzimą kadrą menedżerską i specjalistyczną.

Zakończenie

Na koniec rozważań warto zwrócić uwagę na pojawiające się wśród niektórych badaczy tej problematyki opinie wskazujące na spadek znaczenia ekspatriantów dla funkcjonowania międzynarodowych grup kapitałowych w ostatnich latach. Dostrzega to także A. Pocztowski, który przyczyn takiego stanu dopatruje się w[33]:

– dążeniu międzynarodowych przedsiębiorstw do obniżania kosztów działalności poprzez ograniczanie wysokich kosztów osobowych, generowanych przez menedżerów ekspatriantów,

– możliwości zastępowania ekspatriantów menedżerami z krajów goszczących,

– nasilającym się procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw (dążenie do przekształcenia w organizacje globalne i transnarodowe) wywołującej zmiany orientacji w zarządzaniu, stopniowe przechodzenie do orientacji geocentrycznej, w której przestaje obowiązywać podział menedżerów na kategorie według kraju pochodzenia. Stają się oni pracownikami korporacji bez względu na miejsce swojego zatrudnienia,

[33] A. Pocztowski, *Istota i kontekst*…, s. 32.

– wyrównywaniu poziomów życia i ujednolicaniu przepisów podatkowych w różnych krajach oraz ogólnych procesach integracji, co prowadzi do zacierania się różnic w warunkach pracy i płacy w skali całej międzynarodowej grupy kapitałowej.

Wyniki badań empirycznych zostały przeprowadzone przez autora niniejszego opracowania w przedsiębiorstwach zlokalizowanych we Wrocławiu, funkcjonujących jako podmioty zależne międzynarodowych, globalnych korporacji[34]. Wskazują one na utrzymującą się wysoką rangę grupy menedżerów zatrudnianych przez międzynarodowe korporacje w ich podmiotach zależnych zlokalizowanych w Polsce. Pozwalają także potwierdzić fakt stwarzania, poprzez zatrudnianie ekspatriantów na kluczowych stanowiskach menedżerskich w przedsiębiorstwach prowadzonych przez zagraniczne spółki córki, trudnych wyzwań dla menedżerów personalnych tych przedsiębiorstw oraz kierowanych przez nich działów.

Literatura

Bertagnoli L., *Culture Club: Executives Get BOOT From Diversity Recognition*, „Marketing News" 2001, 29, styczeń.

Bratnicki M., *Doskonalenie procesu zarządzania w przedsiębiorstwie. Podejście zintegrowane*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 1993.

Cartwright S., Cooper C.L., *Kiedy firmy łączą się i są przejmowane. Strategie, konflikty, rozwiązania*, Petit, Warszawa 2001.

Cartwright S., Cooper C.L., Jordan J., *Managerial Preferences in International Merger and Acquisition Partner*, w: *The Strategic Decision Challenge*, red. W.D. Hussey, John Wiley & Sons, Chichester 1998.

Child J., Faulkner D., Pitketly R., *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, New York 2001.

Chmielecki M., *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami* [rozprawa doktorska], Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2010.

Culture Leadership, and Organizations, The GLOBE Study of 62 Societies, red. R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, V. Gupta, Sage, Thousand Oaks 2004.

Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, WN PWN, Warszawa – Wrocław 1997.

Gilbert J.A., Ivanicevich J.M., *Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations*, „Academy of Management Executive" 2000, nr 14 (1).

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 1999.

Harris P.R., Morgan R.T., *Managing cultural differences*, Gulf, Houston 1996.

Heenan D.A., Perlmutter H.V., *Multinational Organization Development*, Adison – Wesley Publihing Corporation 1979.

Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

Huntington S.P., *Zderzenie cywilizacji*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2003.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

[34] Do tych korporacji należą m.in.: 3M, Bombardier, Credit Agricole, Alliaed Irish Bank, Carlsberg, Whirlpool.

Lachiewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007.
Marx E., *Przełamywanie szoku kulturowego. Czego potrzebujesz, aby odnieść sukces w międzynarodowym biznesie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie personelem w firmie globalnej*, w: *Przedsiębiorstwo w procesie globalizacji*, red. T. Krupa, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa 2001.
Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja – system – pracownik*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
Murdoch A., *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
Olie R., *Culture and Integration Problems in International Mergers and Acquisitions*, „European Management Journal" 1991, nr 6 (2).
Paauwe J., Dewe Ch., *Human resource management in multinational corporations: theories and models*, w: *International Resource Management*, Sage Publications, London 1995.
Perkins S.J., *Internationalization. The People Dimension. Human Resource Strategies for Global Expansion*, Kogan Page, London 1997.
Pocztowski A., *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkim*, w: *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
Przytuła S., *Pozyskiwanie menedżerów do przedsiębiorstw międzynarodowych*, Wolters Kluwer Polska, Kraków – Warszawa 2007.
Scullion H., *International Human Resource Management*, w: *Human Resource Management. A Critical Text*, red. J. Story, second edition, Thompson Learning, London 2000.
Spillan J.E., *Zarządzanie na styku kultur*, w: *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, red. M.K. Nowakowski, Key Text, Warszawa 1997.
Webster F., *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, „Journal of Marketing" 1992, nr 56.
West S., Mount L., *Expatriate Family Stress. The Hidden Cost*, www.rejournal.com/may97/expats.htm [10.08.2012].

Summaries

Dominika Bąk-Grabowska

Women in flexible forms of work – interpretation of empirical research results

The article addresses the problem of differences in the results of the empirical research carried out in order to investigate women's opinions on flexible forms of work. Possible reasons for the differences were sought in the terminological inaccuracies as well as in the characteristics of the Polish labour market such as the legal system. It has been proved that it is important to distinguish between such categories as flexible work arrangements, which are connected with when and where the work is conducted, and forms of employment, which mainly result from the legal grounds of the employment relationship. In the analysis of the empirical research results the author referred to both foreign and domestic projects including the one carried out by herself among Polish students on the perception of non-standard forms of employment.

Renata Brajer-Marczak

The requirements of employee competencies in an organization oriented on the processes

In the organizations oriented in managing on the processes there is no way to abstract from human resources which organizations own. In many organizations problems with implementing the orientation on the processes result from attitudes and the lack of knowledge of personnel. Managers and employees are not prepared for the team-work and for taking responsibility for effects of the processes. The paper tries to present the meaning of human resources in implementing the orientation on the processes. Based on the review and the analysis of both national and international literature, existing problems and shortcomings in this area were indicated.

Michał Chmielecki

Managing negotiations in an organization – an intercultural approach

Success of a modern company strongly relies on the ability to function effectively in a multicultural environment. The related knowledge and information are strategic resources decisive for companies' competitive position, survival and, above all, their development.

The aim of this article is to emphasize the fact that most of those involved in the negotiations focus on what they want to achieve, forgetting how critical it is to manage the process of negotiations to achieve these goals. In order to achieve them, organizations have to design and implement a management process. The same must be done by negotiators. Secondly, there is a strong tendency to accept and implement the process of negotiations without asking the question how to better manage the process in order to accomplish the objectives previously imposed.

Anna Cierniak-Emerych

Employee participation in light of Polish legal regulations

Development of employee participation is a complex issue influenced by legal regulations but also by the employer's decision. The paper provides a discussion on legal premises of employee participation with special consideration of participation in performance of the personal function and working conditions.

Agnieszka Dejnaka

New face of human resource management. Employee and employer in virtual space

Changes in the market relating to the dynamic growth of the Internet and the development of information society have also significantly affected the process of recruitment, selection and motivation of employees in its broad understanding. The aim of this paper is to present new business activities undertaken in the sphere of social media, including particularly the process of acquiring employees through social networking and employee brand building. The article is based on results of the qualitative research conducted in 2011 in the social network of Facebook and GoldenLine.

Katarzyna Grzesik

Development of leadership abilities in the light of selected approaches to the development of leaders in the enterprise

Contemporary companies can use different methods of competence development of its employees, including leadership abilities. The literature on the leadership development indicates the use of different approaches to leaders development.

The aim of this paper is to present the solutions in which the company may take actions connected with the development of leadership abilities of its employees. This paper presents some approaches to the development of leaders, which include: the development of leadership based on problem solving, leadership development based on experience, an integrated model of leadership development, leadership development linked to succession planning, leadership development concepts by J. Adair, leadership development linked to talent management, leadership development model according to the Center for Creative Leadership, and leadership development process model by T.D. Mac Iver.

Katarzyna Huk

Talent management programs in the practice of enterprises

The concept of talent management is now becoming very popular. In practice, the functioning of enterprises, companies increasingly make talent management programs to identify, develop and keep Talented people in the organization. The article described the specificity of talent management programs. It was developed based on literature studies, analyzes and reports on talent management programs. The concept of talent management is now becoming very popular. In practice, the functioning of enterprises, companies increasingly make talent management programs to identify, develop and keep Talented people in the organization.

Dagmara Lewicka

Personal determinants of innovation in terms of empirical research

The article presents the personal determinants of innovation, distinguished on the basis of factor analysis carried out, such as communicating the value of innovation, team spirit and access to knowledge, the company expected attitudes and behaviors, work organization, incentives for innovation, selection and training of employees. Research carried out in 8 innovative companies have indicated the relationship between the size of the company, and evaluation by the respondents as a factor corresponding to the communication objectives of innovation and reward the innovation results. The study also showed a direct proportional relationship indicating that the greater amount of new technology and product innovation is associated with a higher assessment of teamwork and access to knowledge

Anna Marciszewska

Process approach to human resources management

The aim of the paper is to show the possibilities of applying the concepts and principles of process approach as well as methods of process management to human resources management. Using the process approach may support quality improvement tools and effectiveness of personnel management processes. The paper presents the trends in development of the human resources management processes with application of the process approach.

Izabela Marzec, Martyna Wronka

Mentoring as an organizational learning factor

Development of knowledge-based economy entails the necessity for seeking new methods and tools of organizational learning enhancement. In this context, many researchers indicate the importance of mentoring as a tool supporting individual and organizational learning. The paper is an attempt to answer the following question: in what way does mentoring contribute to simulation of the organizational learning processes? This aim has been achieved by presenting results of the literature analysis and a case study concerning mentoring in one of Polish universities.

Lech Miklaszewski

Leadership in the conditions of the change of organizational culture based on Brokers House WDM S.A.

The author describes evolutional and planned changes in the field of organizational culture and the leadership in an organization. He recognizes relations between these changes. Cultural transformation and changes of leadership styles are explored on the basis of Brokers House WDM S.A. in the period of 5 years of its activity. The author uses the model of competing values and he presents changes in the culture and the leadership of the organization mentioned above, indicating motives and defining consequences of these changes.

Agata Pietroń-Pyszczek, Katarzyna Piwowar-Sulej

Motivating to work in project teams

The paper presents characteristics of work in project teams and their impact on the participants' motivation. Motivating tools which can be used in project teams have been discussed based on previous theoretical considerations and empirical research conducted in enterprises located in Poland.

Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska

The role of leadership in building occupational safety culture

The aim of this paper is to introduce the concept of safety culture, to provide examples of good practice in this sphere and to present the results of the authors' own study carried out in coal mines on a sample of 1,164 respondents. Based on those results, a preliminary model of the relationship between culture and leadership was proposed. The conclusions that can be drawn from the literature synthesis and from application of best practices and research results clearly demonstrate that leadership plays a key role in attaining the safety level in an organization. The hypothesis of the article is as follows: leadership plays a greater role in occupational safety management than formal safety management systems. It is not possible to pursue the organization's desired state of "zero accidents" without proper leadership

Stanisław Rudolf

Direct participation in Poland compared to the old EU countries

Recent years have brought increased interest of businesses in what is referred to as direct forms of employee participation which enjoy the support of both employers and employees. Employers perceive it as the way to engage employees in the company problems, and this generally results in improved efficiency. Employees support participation because it enables them to fulfil their higher-order needs such as the need for job satisfaction, the need for self-fulfilment etc. The paper presents selected results of research on these forms of participation conducted in Polish organizations. The results have been discussed against the background of results of similar studies conducted in 10 EU countries.

Robert Seliga

Internal marketing as an aid to the concept of relationship marketing in creating a corporate image

Companies vie for new forms of activity to achieve competitive advantage. One may observe combining of different concepts of business management, including the concept of marketing and human resource management. It increasingly points to the concept of internal marketing as a tool to support the process of building competitive advantage in its environment. The aim of the paper is to identify the role of the human resource management process in a relational concept of management.

Agnieszka Sitko-Lutek, Dorota Chmielewska-Muciek

Cultural attitudes among the employees of the Polish IT industry

The paper provides a diagnosis of cultural attitudes of employees of the Polish IT industry. The relevant research was conducted among 415 respondents at 101 enterprises. Knowing the existing attitudes is extremely important for human resources management.

Monika Stelmaszczyk

Employee recommendations as a method based on trust – social capital in hiring employees at microenterprises

The author's aim was to prove the hypothesis that trust, being a significant component of social capital, plays a crucial role in searching for new employees using the assistance of already employed persons, i.e. employee recommendations, for that purpose. The analysis conducted has confirmed that transitivity of trust is of use under the method applied. The body of the article is devoted to the following issues: the specificity of employee recommendations, the role of trust transitivity in employee recommendations and the indicators of applicability of trust based employee recommendations in microenterprises.

Łukasz Sułkowski

Organizational culture characteristics of Polish hospitals

The article provides an analysis of organizational cultures of hospitals based on a dichotomous model of organizational culture. It has enabled identification of specific characteristics of organizational cultures in Polish public hospitals. The analysis is based on results of the research conducted under the grant of "Cultural determinants of organizational changes in Polish hospitals".

Czesław Zając

Problems of expatriates in foreign subsidiaries of international capital groups

The paper is devoted to problems of expatriates employed by foreign subsidiaries of international capital groups (international holdings). In the first, theoretical part of the study, the following issues have been discussed: multicultural context of international human resources management perceived as an important factor of adopting expatriates in their working environment at foreign subsidiaries of global capital groups, expatriates against the competence models of contemporary international managers as well the models of managerial careers in international capital groups. The problems analyzed and assessed in the second, empirical part of the paper include the nature and consequences of the problems of adopting expatriates in foreign subsidiaries of international corporations based in Poland. Various methods of solving such problems by HR departments have been also analyzed.