



Kapitał

ludzki

kreatorem sukcesu

współczesnych organizacji

Redaktorzy naukowi:
Agnieszka Król
Marzena Kacprzak

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Wydawnictwo im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Kapitał ludzki kreatorem sukcesu współczesnych organizacji

Redakcja naukowa:

Agnieszka Król

Marzena Kacprzak

WARSZAWA 2018

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
- Wydawnictwo im. Prof. Leszka J. Krzyżanowskiego

www.wsm.warszawa.pl
wydawnictwo@mac.edu.pl

ISBN 978-83-7520-242-7

© *Copyright by*
Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie
Warszawa 2018

Redakcja naukowa:
Agnieszka Król
Marzena Kacprzak

Recenzenci naukowci:
dr hab. Ludwik Wicki,
dr hab. Zbigniew Staniek

Redaktor prowadzący:
dr Stanisław Konarski

Redaktor wydawniczy:
dr Aleksandra Chyc

Redaktor techniczny, skład i łamanie:
Janusz Janiszewski

Projekt okładki:
Jerzy Sendłak

Druk i oprawa:
„Graf” Przedsiębiorstwo Poligraficzno-Wydawnicze

Warsaw Management University

Human capital is the creator of the success of modern organizations

Scientific editors:

Agnieszka Król

Marzena Kacprzak

WARSAW 2018

Warsaw Management University
- Publishing House named prof. Leszek J. Krzyżanowski

www.wsm.warszawa.pl
wydawnictwo@mac.edu.pl

ISBN 978-83-7520-242-7

© *Copyright by*
Warsaw Management University
Warsaw 2018

Scientific editors:
Agnieszka Król
Marzena Kacprzak

Reviewers:
dr hab. Ludwik Wicki,
dr hab. Zbigniew Staniek

Leading editor:
dr Stanisław Konarski

Publishing editor:
dr Aleksandra Chyc

Technical editor:
Janusz Janiszewski

Cover:
Jerzy Sendłak

Printing:
„Graf” Przedsiębiorstwo Poligraficzno-Wydawnicze

Spis treści/Contents

• Agnieszka KRÓL, Marzena KACPRZAK	
Wstęp	9
Rozdział I	
Zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie kapitałem ludzkim	
– istota, specyfika, dylematy i wyzwania	
• Adrian BRZOZOWSKI	
Implementacja biznesowych modeli do systemów zarządzania zasobami ludzkimi	
w jednostkach samorządu terytorialnego	13
1. Koncepcje zarządzania	13
2. Badania własne	19
3. Dezyderaty możliwości implementacji	23
4. Podsumowanie	24
• Aneta SZCZYCIŃSKA	
Kluczowe problemy zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym	27
1. Źródła i wymiary różnorodności kulturowej	28
2. Profil kompetencyjny menedżera zorientowanego na zarządzanie wielokulturowe	30
3. Badanie 1. Ocena kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania pracownikami	
zróżnicowanymi kulturowo – ankieta internetowa przeprowadzona na grupie	
menedżerów międzynarodowej korporacji	32
4. Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym	
– wnioski z przeprowadzonego badania	34
5. Podsumowanie	35
• Anna KACPRZAK, Agnieszka KRÓL	
Wybrane aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w praktyce polskich i szwedzkich	
menedżerów	39
1. Kontekst kulturowy zarządzania kapitałem ludzkim – skandynawski model zarządzania ...	39
2. Kluczowe aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce i Szwecji – wyniki badań	
empirycznych	40
3. Sposoby i narzędzia motywowania kluczowych pracowników w przedsiębiorstwie	41
4. Badanie satysfakcji pracowników (narzędzia, częstotliwość)	43
5. Programy zarządzania talentami	44
6. Sposoby zatrzymywania pracowników w przedsiębiorstwie	44
7. Preferowane metody doboru pracowników	45
8. Ocena okresowa	46
9. Podsumowanie	47

- **Anna SIDOROWICZ**

Budowanie i rozwijanie zaangażowania pracowników jedną z głównych strategii zarządzania kapitałem ludzkim	49
1. Zarządzanie kapitałem ludzkim w gwałtownie zmieniającym się otoczeniu	50
2. Współczesne wyzwania wobec postaw pracowników w procesie pracy	51
3. Równowaga między pracą a życiem prywatnym (<i>work-life-balance</i>)	55
4. Zarządzanie a istota zaangażowania pracownika	57
5. Znaczenie poziomu zaangażowania pracowników dla rozwoju firmy	59
6. Rola kompetencji w obszarze zaangażowania	61
7. Zaangażowanie w procesy podejmowania decyzji	64
8. Docenianie pracy pracowników przez kadrę menedżerską	66
9. Badanie poziomu zaangażowania pracowników	68
10. Czynniki budujące zaangażowanie	70
11. Zaangażowanie pracowników – badania własne	74
12. Poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników wg wskazanych czynników	75
13. Czynniki poziomu satysfakcji z pracy	76
14. Czynniki zaangażowania w pracę	77
15. Czynniki wyznaczające zasady i mechanizmy wynagradzania	78
16. Czynniki wyznaczające organizację pracy	81
17. Czynniki kształtujące relacje z bezpośrednim przełożonym oraz stosunki ze współpracownikami	82
18. Osobowe preferencje czynników kształtujących zaangażowanie pracowników	83
19. Podsumowanie	84

Rozdział II Rozwój kapitału ludzkiego w turbulentnym otoczeniu

- **Agnieszka KRÓL**

Zarządzanie kapitałem ludzkim a rozwój technologii informacyjnych – kluczowe trendy i wyzwania	89
1. Kapitał ludzki w świecie rewolucji technologicznej i cyfrowej	89
2. Nowe technologie w obszarze HR – przegląd badań	91
3. Narzędzia informatyczne w zarządzaniu kapitałem ludzkim	94
4. Korzyści ze stosowania rozwiązań IT w obszarze HR	95
5. Podsumowanie	98

- **Beata JĘDRZEJEWSKA**

Aktywizacja zawodowa i zatrudnianie pracowników 50+ w Polsce	101
1. Wpływ zmian demograficznych na rynek pracy w Polsce	102
2. Pokolenie 50+ w warunkach gospodarki rynkowej	103
3. Poziom „kapitału ludzkiego” pracowników 50+	102
4. Korzyści z zatrudniania pracowników 50+ dla pracodawców	106
5. Postrzeganie pracowników 50+ przez polskich pracodawców	107
6. Relacje zawodowe pracowników 50+	108
7. Ocena pracy pracowników 50+ przez polskich pracodawców	110
8. Zarządzanie wiekiem a polityka zatrudnienia osób po 50 roku życia	111
9. Podsumowanie	114

• Anna PROKOPCZYK	
Ewolucja sylwetki menedżera	117
1. Zarządzanie we współczesnej organizacji	117
2. Pozycja menedżera we współczesnym przedsiębiorstwie	122
3. Umiejętności oraz predyspozycje menedżerskie	127
4. Nowe zadania menedżerów	133
5. Współczesny menedżer wobec wyzwań przyszłości – badania własne	136
6. Podsumowanie	143
• Jan BOGUSKI	
Przywództwo naturalne w zespołach ludzkich	147
1. Siła zespołów	148
2. Efekt sieci	149
3. Buntownicza wizja i misja	151
4. Strategia służenia pracownikom	152
5. Budowanie relacji w zespole	153
6. Chciwość wiedzy i innowacji	154
7. Pozytywna energia i radość pracy	155
8. Silne nagrody i silna motywacja	156
9. Podsumowanie	157
• Stanisław PORTKA	
Mentoring, coaching i tutoring jako narzędzia wspierania pracowników w rozwoju osobistym w ZZL na podstawie funkcjonowania firmy integrum management	161
1. Rozwój osobisty i zawodowy pracowników	161
2. Coaching	162
3. Mentoring	164
4. Tutoring	165
5. Wyniki badań empirycznych	166
6. Podsumowanie	169
• Kamil TROCHYM	
Wpływ myślenia wizualnego na efektywność szkoleń na przykładzie firmy Warszawskie Centrum Rozwoju Kamil Trochym	171
1. Flipchart	172
2. Technika bikablo	174
3. Technika Grahama Shawa	177
4. Grywalizacja	178
5. Podsumowanie	185
Rozdział III	
Czynniki warunkujące sukces współczesnych organizacji	
• Renata FRĄCZAK	
Kultura w organizacji na przykładzie firmy IKEA	189
1. Pojęcie kultury organizacyjnej	190
2. Kultura organizacyjna międzynarodowej korporacji IKEA w świetle badań własnych	193
3. Podsumowanie	195

• **Iwona BIGORAJSKA**

Kultura organizacyjna firmy na przykładzie Innogy Polska S.A.	197
1. Kultura organizacji w literaturze	197
2. Istota i modele kultury organizacyjnej	198
3. Model kultury organizacyjnej wg E. Scheina	199
4. Model kultury według G. Hofstede	201
5. Model kultury organizacyjnej według S.M. Daviesa	203
6. Funkcje kultury organizacyjnej	204
7. Kultura organizacyjna firmy Innogy Polska S.A. – badania własne	206
8. Misja marki Innogy	207
9. Znajomość strategii i misji firmy	208
10. Wartości dominujące w firmie	209
11. Czynniki wpływające na rozwój firmy	210
12. Styl zarządzania preferowany przez przełożonych	210
13. Możliwości rozwoju, kształcenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników	211
14. Stosowany system motywacyjny pracowników w firmie	212
15. Podsumowanie	213

• **Małgorzata KILAR**

Motywacja wewnętrzna kluczem do sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przykładzie firmy w branży handlowej	215
1. Motywacja w zarządzaniu pracownikami	215
2. Niematerialne i materialne formy motywowania pracowników	217
3. Charakterystyka przedsiębiorstwa	223
4. System ocen pracowniczych jako element motywacji	224
5. Wpływ kultury organizacji na motywację pracowników	226
6. Wewnętrzne motywowanie do pracy – badania własne	228
7. Uczestnictwo pracowników w szkoleniach – podnoszenie kwalifikacji	231
8. Ocena pracownicza a motywacja wewnętrzna	233
9. Narzędzia pobudzające motywację wewnętrzną pracowników do utożsamiania się z firmą	234
10. Czynniki niematerialne i ich wpływ na motywację wewnętrzną pracowników	236
11. Zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy	237
12. Podsumowanie	239

• **Marta RADZISZEWSKA**

Programy pomocy Unii Europejskiej dla małych i średnich przedsiębiorców	243
1. Programy unijne wspierające rozwój małych i średnich przedsiębiorstw	244
2. Korzystanie przez przedsiębiorców z innych programów pomocy	249
3. Podsumowanie	254

• **Eliza JĘDRZEJSKA-KUCABA, Barbara PAWŁOWSKA**

Prognozowanie upadłości przedsiębiorstw przy zastosowaniu modeli dyskryminacyjnych	257
1. Instytucjonalno-ekonomiczne uwarunkowania upadłości przedsiębiorstwa	258
2. Modele dyskryminacyjne w prognozowaniu upadłości przedsiębiorstwa	264
3. Analiza dyskryminacyjna przedsiębiorstw (case study)	267
4. Podsumowanie	271

• **Notka o Autorach**

275

WSTĘP

Kapitał ludzki stanowi największą wartość współczesnych organizacji. Zatem kluczowy czynnik determinujący ich rozwój i odnoszone sukcesy stanowi efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim. Niewątpliwym walorem kapitału ludzkiego jest fakt, że jest on jedynym kapitałem, którego nie jest w stanie „skopiować” konkurencja. Świadczy to o jego specyficznym i jednocześnie unikatowym charakterze.

W obliczu globalizacyjnych wyzwań współczesne organizacje sięgają po coraz to nowsze rozwiązania - narzędzia, strategie, metody i techniki, w celu udoskonalenia obszaru zarządzania pracownikami i lepszego wykorzystania tkwiącego w nich potencjału sprzyjającego wdrażaniu innowacji oraz wzrostu ich konkurencyjności.

„Kapitał ludzki kreatorem sukcesu współczesnych organizacji” to kolejna publikacja, którą przekazujemy na Państwa ręce. Powstała ona w wyniku współpracy środowiska akademickiego z biznesem. Autorami artykułów niniejszej publikacji są zarówno pracownicy naukowo-dydaktyczni Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, studenci i absolwenci będący jednocześnie praktykami w obszarze zarządzania w różnych organizacjach.

Publikacja stanowi wstęp do otwartej dyskusji na temat wpływu kapitału ludzkiego na sukcesy współczesnych organizacji. Autorzy podejmują próbę identyfikacji i analizy dylematów, wyzwań i determinantów rozwoju kapitału ludzkiego w kontekście turbulentnego otoczenia.

Walorem tej publikacji jest konfrontacja teorii z praktyką zarządzania, oparcie artykułów o przykłady praktyczne organizacji, doświadczenie zawodowe autorów oraz wyniki badań empirycznych. Niejednokrotnie dyskusja podjęta w wybranych artykułach studentów została rozwinięta i uwieńczona powstaniem prac dyplomowych.

W publikacji czytelnicy mają możliwość zgłębienia wiedzy w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim m.in. na przykładzie takich organizacji jak IKEA, inoggy Polska S.A., INTEGRUM MANAGEMENT, Warszawskie Centrum Rozwoju Kamil Trochym, ROBI Sp. Zo.o, czy Urzędu Miasta Ciechanów. Mogą zapoznać się ze sposobami implementacji rozwiązań w praktyce organizacji samorządowych i biznesowych, w tym szkoleniowych, handlowych, międzynarodowych, i krajowych, różnej wielkości - małych, średnich i korporacjach.

Publikacja została podzielona na trzy bloki tematyczne. Pierwszy dotyczy istoty, dylematów i wyzwań współczesnego zarządzania kapitałem ludzki związanych m.in. z zarządzaniem różnorodnością pracowników, wpływem nowych technologii czy budowaniem zaangażowania pracowników przy uwzględnieniu specyfiki różnych organizacji m.in. biznesowych, samorządowych, czy wielokulturowych. Drugi rozdział nawiązuje do problematyki rozwoju kapitału ludzkiego w turbulentnym otoczeniu, w aspekcie stosowania nowoczesnych technik szkoleniowych, przywództwa i ewolucji sylwetki menedżera. Natomiast rozdział trzeci koncentruje się na czynnikach determinujących sukces współczesnych organizacji w kontekście kapitału ludzkiego. Autorzy nawiązują w tym rozdziale do kontekstu kultury organizacyjnej, sposobów motywowania pracowników, czy wykorzystywania funduszy unijnych dla wsparcia i pełniejszego wykorzystania potencjału pracowników.

Mamy nadzieję, że niniejsza monografia sprostą Państwu oczekiwaniom. Zachęcamy nie tylko do włączenia się do dyskusji na temat wpływu kapitału ludzkiego na sukces współczesnych organizacji, ale również chcielibyśmy, aby w niedalekiej przyszłości publikacja ta mogła stać się inicjatorem nowych projektów badawczych w tym obszarze.

Życzymy owocnej lektury.

Agnieszka Król

Marzena Kacprzak

ROZDZIAŁ I

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI
I ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM
– ISTOTA, SPECYFIKA, DYLEMATY I WYZWANIA

Implementacja biznesowych modeli do systemów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego

Wstęp

Przedmiotem pracy jest charakterystyka koncepcji zarządzania, stosowanych w sektorze prywatnym oraz publicznym. W niniejszym rozdziale postawiono następującą tezę: do systemów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego implementowane są elementy modeli sektora prywatnego. Zaprezentowano główne modele zarządzania w sektorze prywatnym i sektorze publicznym. Dokonano charakterystyki głównych założeń systemu zarządzania przez jakość tj. *Total Quality Management*. Przedstawiono model zarządzania tak zwany 7S, dotyczący złożoności organizacji, składający się z siedmiu niezbędnych i wzajemnie powiązanych elementów. Zaprezentowano menedżerski styl zarządzania, stosowany w sektorze publicznym, charakteryzujący się głównie przywództwem, dywersyfikacją zarządzania oraz partycypacją społeczną – tak zwany *New Public Management*. Przedstawiono charakterystykę zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym, na przykładzie prywatnej firmy ROBI Sp. z o.o.: w zakresie rekrutacji, kontroli, oceny efektów pracy oraz rozwoju ścieżki zawodowej. Zaprezentowano system zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym, na przykładzie Urzędu Miasta Ciechanów, w zakresie tożsamym z wyżej wymienionym. Dokonano podsumowania oraz przedstawiono konkluzje dotyczącą implementowanych cech systemów zarządzania między sektorami. Zweryfikowano zgodność otrzymanych wyników z postawioną tezą. Zaproponowano dezyderaty możliwych do cech implementacji między sektorami w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi.

Słowa kluczowe: *Total Quality Management, 7S, New Public Management*

1. KONCEPCJE ZARZĄDZANIA

Zarządzaniem można określić szereg czynności polegających na dysponowaniu zasobami w sposób zapewniających realizację wyznaczonych celów. Innymi słowy jest to sztuka osiągania zamierzonych rezultatów. Zarządzanie jest procesem bardzo złożonym i kluczowym dla każdej organizacji. W związku z czym od wielu dekad podejmowane są próby utworzenia uniwersalnej

koncepcji pozwalającej w jak najbardziej efektywny sposób gospodarować zasobami. Jedną z nich jest *Total Quality Management*, co w dosłownym tłumaczeniu znaczy: kompleksowe zarządzanie przez jakość. Według T. Olejnik koncepcja ta charakteryzuje się stałym doskonaleniem w celu zapewnienia jak najlepszej jakości w organizacji. Główną ideą, jaka przyświeca tej metodzie, jest zaspokojenie potrzeb klientów zewnętrznych jak i wewnętrznych¹. *Total Quality Management* rozważana jest przez K. Lisiecką nie jako koncepcja czy rozwiązanie ale jako filozofia zarządzania². Według autorki najważniejszą jej cechą jest wspólnotowy system wartości, norm i zasad postępowania akceptowalny przez każdego członka organizacji. W związku z czym można zatem stwierdzić, że najistotniejsze w *Total Quality Management* jest zaangażowanie wszystkich pracowników w proces dostosowawczy do nowych wymagań i wytycznych w sposób zwiększający bądź utrzymujący na wyznaczonym poziomie jakość. Zgodnie z tą koncepcją, celem funkcjonowania organizacji jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w warunkach ograniczonego występowania dóbr. Istotnym elementem w każdej strategii zarządzania jest świadomość podejmowanych decyzji, w związku z czym ważnym elementem jest hierarchizacja wartości oraz opracowanie planów rozwojowych z uwzględnieniem możliwości przedsiębiorstwa, dostępnych zasobów oraz potrzeb odbiorców.

Nadrzędną wartością w koncepcji TQM jest jakość. Najważniejszym wyzwaniem dla organizacji stosującej przedmiotowe rozwiązanie jest ciągle dążenie do jej zapewnienia oraz nieustanne doskonalenie. Realizacji tych postanowień według S. Tkaczyka powinien towarzyszyć stały wzrost efektywności zarządzania. W myśl autora miernikiem sukcesu tej koncepcji jest stosunek poziomu wykorzystania posiadanych zasobów do uzyskanego efektu końcowego. Jakość wówczas powinna być na piedestale podczas realizacji całego procesu³.

Twórcami modelu zarządzania zwanego 7S są pracownicy firmy consultingowej McKinsey - Peters i Waterman. Jego głównym założeniem jest charakterystyka organizacji w zakresie współlistnienia 7 elementów będącymi jej filarami: system, struktura, strategia, umiejętności, styl zarządzania, kadry i wspólne wartości. Zostały one w późniejszym czasie pogrupowane na tak zwane miękkie, charakteryzujące społeczność organizacji oraz twarde związane z technicznymi aspektami.

Pierwszy z elementów dotyczy systemu. Tworzą go formalne i nieformalne procedury. Mają one na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Istotne bowiem dla każdej organizacji jest wprowadzenie, zasad, norm oraz restrikcji, które będą regulowały wszelkie kwestie

1 T. Olejnik, R. Wieczorek, *Kontrola i sterowanie jakością*, PWN, Warszawa 1982, s. 25.

2 K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002, s. 185.

3 S. Tkaczyk, *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2004, s. 174.

związane z prowadzoną działalnością. Przede wszystkim system zawiera kwestie sposobu wykonywania obowiązków przez osoby zatrudnione. Instrukcje dotyczące realizacji powierzonych zadań są niezbędne zarówno pod względem oczekiwań przez osobę zlecającą jak również weryfikacji zgodności rezultatu z zamierzeniami.

Kolejnym niezbędnym elementem organizacji, w myśl modelu McKinsey i według Petersa i Watermana, jest strategia. Dotyczy ona przede wszystkim planów i działań organizacji. Autorzy koncepcji wskazują jako bardzo istotne dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa jest określanie celów. Wyznaczenie przyczyn prowadzonej działalności oraz zamierzonych osiągnięć stanowi punkt odniesienia realizowanych działań. Każde przedsiębiorstwo przed podjęciem działalności określa cele strategiczne oraz szczegółowe. Jednakże strategia to nie jedynie wytyczne co do oczekiwań i zamierzeń organizacji, to również przewidywania. Polegają one przede wszystkim na prognozowaniu zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym. Strategia odnosi się również do sposobów reakcji i zachowań wobec działań konkurencji. Zakłada w swoich założeniach możliwe zmiany koniunktury oraz regulacji prawnych rynku.

Następnym elementem organizacji, zgodnie z omawianym modelem zarządzania, jest struktura. Stanowi ona determinantę procesu organizowania, na którym opiera funkcjonowanie partnerstwa bądź instytucji. Według Petersa i Watermana jest ona formalną zależnością między częściami organizacji. Innymi słowy struktura to uporządkowany system współlistnienia i współdziałania wszystkich wyodrębnionych jednostek organizacji. Ze względu na układ zależności wyróżnić można, dwa główne modele organizacyjne: liniowy i hierarchiczny. Struktura liniowa cechuje się przede wszystkim autorytarnym systemem podejmowania decyzji w organizacji. Naczelną rolę w kierowaniu i procesach decyzyjnych posiada osoba będąca na górze zaprezentowanej struktury. Hierarchiczna struktura charakteryzuje się przede wszystkim dywersyfikacją zarządzania. Nadal naczelną rolę sprawuje szef/kierownik/właściciel, lecz nie tyle w sposób autorytarny, a bardziej jako przywódca/menadżer. Ta struktura organizacyjna w porównaniu do poprzedniej jest znacznie bardziej rozbudowana. Aspekt ten wiąże się z kolejnym elementem organizacji, które ukazuje autor zgodnie z omawianą koncepcją, a mianowicie system zarządzania. Każdą organizację cechuje posiadanie wyznaczonej osoby mającej na celu kierowanie, w ramach prowadzonej działalności. Element ten należy do tak zwanych miękkich kompetencji organizacji w zakresie społeczności. Warunkuje on przede wszystkim poziom komunikacji interpersonalnej między pracownikami, jak również stopień relacji kadry kierowniczej z personelem. Style zarządzania różnią się głównie w zakresie, którego charakterystyka dotyczy kolejnego elementu kadr. Dotyczy on takich aspektów jak system oceny pracowników, proces rozwoju i socjalizacji, motywowanie, wymagania i oczekiwania wobec pracowników.

Kolejny element, wskazany jako niezbędny w każdej organizacji, zaliczany do kompetencji miękkich, to umiejętności. Dotyczy on przede wszystkim kompetencji pracowników, mocnych stron firmy, jak również możliwości organizacyjnych. Umiejętności to element ściśle związany z kierunkiem i rozwojem organizacji. W celu zapewnienia nie tylko sprawnego, lecz również skutecznego i efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa, należy zadbać aby kompetencje pracowników były stale podwyższane. Znajduje się tu powiązanie do jednego z czynników elementu - kadry, dotyczącego rozwoju i socjalizacji. Wzrost umiejętności personelu przekłada się bezpośrednio na większe możliwości organizacyjne z uwagi na zwiększoną liczebność mocnych stron firmy.

Wspólne wartości są elementem spajającym ze sobą wszystkie pozostałe. Tworzą one razem kulturę organizacyjną. Jest ona o tyle istotna, że można stwierdzić, iż warunkuje prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ponadto buduje on atmosferę wewnątrz organizacji. Utrzymanie kultury organizacyjnej na wysokim poziomie związane jest z bezsprzecznym podporządkowaniem się obowiązującym zasadom, prawom i normom, przy zachowaniu pełni praw i warunków socjalnych wśród pracowników, będących w pełni usatysfakcjonowanymi z zatrudnienia w tej organizacji.

New Public Management jest nową koncepcją zarządzania w administracjach publicznych. W odróżnieniu od modelu idealnej biurokracji M. Webera, nie stawia na pierwszym miejscu procedur. Wprowadza bowiem menadżerski sposób zarządzania, który zakłada, że jednym z najważniejszych aspektów zaimplementowanych z sektora prywatnego jest orientacja na klienta. W przypadku administracji publicznej jest nim każdy interesariusz. Wówczas istotna jest jakość świadczonych usług. W przedmiotowej koncepcji już nie tylko procedury wyznaczają standardy obsługi zainteresowanych obywateli społeczeństwa, lecz również określone zasady dotyczące jej jakości. Nowy menadżerski model zarządzania publicznego zakłada również decentralizację zarządzania. Dotyczy ona przede wszystkim dążenia do zwiększenia stosowania procesu partycypowania społecznego w podejmowaniu kluczowych decyzji, mających bezpośredni wpływ na obywateli. Można stwierdzić, że koncepcja ta wznosi zarządzanie dobrem publicznym na wyższy poziom demokracji, gdzie społeczeństwo ma realny wpływ na podejmowane przez władzę decyzje.

Według A. Zalewskiego głównym założeniem przedmiotowej koncepcji jest implementacja modeli zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym. Autor dostrzega również takie cechy charakterystyczne jak: decentralizacja zarządzania, strategia rozwojowa czy orientacja na wyniki⁴. Można stwierdzić, że wyżej wymienione pojęcia także zostały zapożyczone z sektora publicznego. Dotyczą one przede wszystkim takiego funkcjonowania organów

4 A. Zalewski, *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*. w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005, s. 66.

administracji, które będą efektywnie gospodarowały zasobami, oraz w sposób zrównoważony zapewniając określoną skuteczność. *New Public Management* jako rozwiązanie sposobu zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym jest dość precyzyjne i mocno rozbudowane w swoich założeniach. Jednym z nich jest decentralizacja zarządzania. Według A. Zalewskiego polega ona na dywersyfikacji odpowiedzialności za dostarczanie usług publicznych na poziom lokalny⁵. Kolejne założenie przedmiotowej koncepcji, zgodnie z H. Krynicką, to – standaryzacja usług. Dotyczy ona ustalenia pewnych zasad oraz norm dotyczących sposobu załatwiania spraw czy obsługi interesariuszy⁶. Nie jest możliwe całkowite odrzucenie paradygmatu procedur obowiązującego w biurokratycznej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze publicznym, zwanej modelem weberowskim. Wynika to z charakterystyki funkcjonowania jednostek publicznych. Działalność ich ściśle związana jest z obowiązującymi regulacjami prawnymi, które de facto stanowią procedury prowadzenia postępowania administracyjnego, jak chociażby ustawa z dnia 14 czerwca 1960 roku "Kodeks postępowania administracyjnego". W tym przypadku i wyłącznie w tym zakresie można doszukać się analogii do wyżej wymienionej koncepcji Maxa Webera. Jednakże według założeń NPM dokonana powinna zostać standaryzacja. Dotyczy ona zakresu świadczonych usług. Wiąże się ona z implementacją z sektora publicznego założenia orientacji na klienta. W celu zachowania i zapewnienia określonej i pożądanej jakości świadczonych usług, konieczne jest wprowadzenie norm i zasad postępowania zwanych standardami. Według O.E. Huges'a jednym z głównych założeń nowej koncepcji zarządzania w sektorze publicznym zwanej *New Public Management* jest jakość, a dokładniej proces jej zapewnienia. Realizacja powinna opierać się wówczas na założeniu, że każda jednostka społeczeństwa zainteresowana załatwieniem sprawy jest w myśl NPM klientem. W związku z tym wszelkie potrzeby i oczekiwania obywateli powinny zostać co najmniej rozpoznane. Jakość w tym przypadku dotyczy przede wszystkim podejścia do interesariusza oraz sposobu procedowania⁷. Względem tego założenia istotna jest aparycja, uprzejmość, rzeczowość, fachowość oraz rzetelność pracowników administracji państwowej w stosunku do obywateli i prowadzonych spraw. Zapewnienie jakości ściśle związane jest z procesem standaryzacji, bowiem to normy i zasady kształtują i nadają charakter oraz ramy przedmiotowej jakości. Z kolei A. Zalewski zauważył, że zgodnie z założeniem NPM, zarządzanie powinno być zorientowane na osiąganie wyników. Według tego autora organizacje publiczne powinny wyznaczać cele, do których będą planowały działania prowadzące do ich realizacji w ramach opracowanej strategii⁸.

5 A. Zalewski, *Teoria i praktyka nowego zarządzania publicznego*, w: *W stronę teorii i praktyki finansów*, red. M. Ostaszewski, A. Zaleska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 74.

6 H. Krynicka *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*. „Studia Lubuskie” 2006, nr. 2, PWSZ w Sulechowie, s. 195.

7 O.E. Huges *Public Management and Administration. An Introduction*. The Macmillan Press Ltd. London 1994, s. 39.

8 A. Zalewski, *Teoria...* op. cit., s. 75.

Na poziomie jednostek samorządu terytorialnego głównym celem jest dążenie do rozwoju lokalnego poprzez współpracę z podmiotami zewnętrznymi oraz sprawne świadczenie usług publicznych. Według O.E. Huges'a rozwój ten powinien odbywać się w sposób zrównoważony. Autor wskazuje, że ważnym aspektem, będącym jednym z głównych założeń koncepcji NPM, jest racjonalne gospodarowanie zasobami⁹. Jednostki administracji państwowej powinny wykazywać się przede wszystkim gospodarnością. W przypadku jednostek samorządu terytorialnego założenie to wiąże się z rozsądną, ekonomicznie i społecznie uzasadnioną realizacją budżetu. Kolejne założenia, które zostały wskazane w dostępnej literaturze, dotyczą przywództwa i partycypacji społecznej autorów E. Ferlie'go, L. Ashburner'a, L. Fitzgerald'a i A. Pettigrew'a. Ich wskazania odnoszą się do zarządzania zasobami ludzkimi oraz dysponowania budżetem publicznym. Według wyżej wymienionych autorów, jednym z głównych założeń menadżerskiego modelu zarządzania publicznego (NPM) jest przywództwo. Jest to zupełnie odmienne stanowisko niż opracowane w koncepcji Maxa Webbera. Dotyczy ono przede wszystkim umiejętnego nie tyle zarządzania co współdziałania z pracownikami administracji w realizacji wspólnych celów, związanych z wykonywaną działalnością publiczną¹⁰. W jednostkach samorządu terytorialnego przywództwo opiera się na dywersyfikacji zarządzania. Dla przykładu w urzędach miast bądź gmin tworzy się strukturę organizacyjną względem określonego podziału obowiązków. Efektem tego zabiegu są wydziały oraz referaty zarządzane przez kierowników. Mają oni za zadanie przede wszystkim nadzór nad realizacją przydzielonych zadań w ramach określonej komórki organizacyjnej oraz dokonywanie okresowej oceny pracowników. Naczelne kierownictwo w postaci na przykład prezydenta, burmistrza bądź wójta podejmuje kluczowe decyzje w zakresie rozwoju i realizacji budżetu. Przywództwo w tym zakresie opiera się na wspólnym, wraz z podległymi kierownikami, opracowywaniu koncepcji strategii rozwoju oraz współdziałanie w określonych procesach decyzyjnych związanych z pracami wydziałów.

Kolejnym założeniem koncepcji NPM według wyżej wymienionych autorów jest partycypacja społeczna. Polega ona przede wszystkim na zapewnieniu udziału społeczeństwa w realizacji zasobów finansowych organów administracji publicznej. Na poziomie jednostek samorządu terytorialnego coraz większą popularnością cieszy się budżet obywatelski. Zakłada on, że w zależności od ustaleń 1% bądź 1,5 % budżetu miasta zostanie przeznaczony na cele wskazane przez lokalną społeczność i wyłonione na drodze jawnego głosowania. Partycypacja na poziomie lokalnym jest jednym z najważniejszych założeń menadżerskiego modelu zarządzania. Proceder ten pozytywnie oddziałuje na integrację społeczeństwa oraz wyzwala poczucie przynależności. Sprawia także uczucie realnego wpływu na wydatkowanie finansów

9 O.E. Huges, *Public...op. cit.*, s. 41.

10 E. Ferlie, L. Ashburner, L. Fitzgerald, A. Pettigrew, *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford 1996, s. 13–14.

publicznych na cele, których realizację zgłaszają sami mieszkańcy. Ostatnim z przedstawionych na powyższej rycinie głównym założeniem koncepcji NPM jest wykorzystywanie narzędzi kontrolnych.

2. BADANIE WŁASNE

Celem badania własnego była identyfikacja implementowanych cech koncepcji zarządzania w sektorze publicznym. Przedmiotem badania natomiast była charakterystyka koncepcji zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym oraz publicznym. Poprzez przeprowadzone badanie własne potwierdzona została postawiona teza, która brzmiała: do systemów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego implementowane są elementy modeli sektora prywatnego.

Poprzez badanie własne możliwe było poznanie systemów zarządzania zasobami ludzkimi w sektorze prywatnym na podstawie analizy przedsiębiorstwa prywatnego oraz sektorze publicznym, na przykładzie Urzędu Miasta Ciechanów. Z uwagi na konieczność zgłębienia wiedzy na temat zarządzania dwóch różnych organizacji badanie przebiegało dwuetapowo. Pierwszy polegał między innymi na przeprowadzeniu wywiadu oraz analizie dokumentów prywatnego przedsiębiorstwa. Analizie poddano następujące dokumenty:

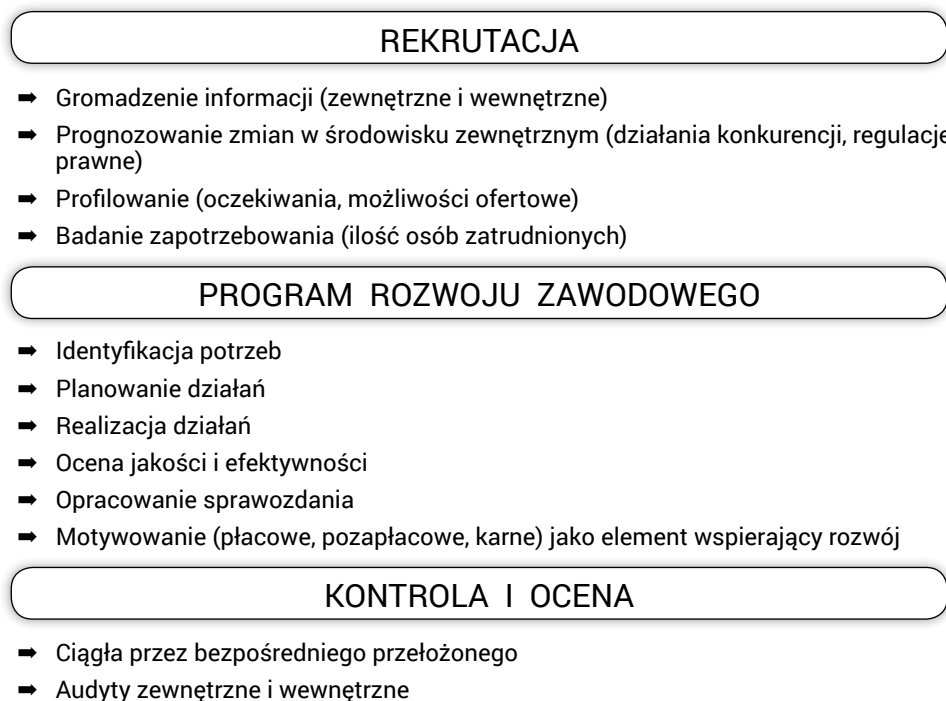
1. Statut organizacyjny przedsiębiorstwa.
2. Biznesplan opracowany przed założeniem i rozpoczęciem działalności.
3. Regulamin wynagrodzeń.
4. Regulamin dotyczący praw i obowiązków pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie.
5. Regulamin rozwoju zawodowego pracowników.

Na podstawie powyżej wymienionych dokumentów możliwa była charakterystyka zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie organizacji, motywowania i kontrolowania. W badanym przedsiębiorstwie występuje funkcjonalna struktura organizacyjna. Wiąże się to z dywersyfikacją zarządczą. Komórki organizacyjne podzielone są na działy, w których każdy z nich zarządzany jest przez kierownika. Zespół wszystkich kierowników działów tworzy zarząd. Ten organ służy przede wszystkim do opiniowania i przedkładania sprawozdań. Jeden raz w miesiącu, każdy kierownik ma obowiązek przedstawienia właścicielowi spółki raportu z bieżącej działalności oraz planu działań na kolejne miesiące. Ponadto zarząd dokonuje planowania w zakresie kierunków rozwojowych przedsiębiorstwa oraz działań zintegrowanych. Poddaje także analizie planowane rozwiązania w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Właściciel przedsiębiorstwa podejmuje kluczowe decyzje dotyczące

działalności firmy w oparciu o raporty i opinie zarządu. Poprzez przeprowadzony wywiad z właścicielem możliwa była jej charakterystyka. Firma funkcjonuje od 16 lat, jednakże obecna forma spółki została utworzona w 2016 roku. W przedsiębiorstwie obowiązuje funkcjonalna struktura organizacyjna. Komórki zostały podzielone na działy, z których każdy zarządzany jest przez kierownika. Główna działalność polega na sprzedaży detalicznej wyrobów tekstylnych np. firany, zasłony, ręczniki czy pościele. Prowadzony jest także sklep z wyposażeniem RTV i AGD, a także sprzedaż internetowa za pośrednictwem stron internetowych. Adaptacja pracownika następuje poprzez szkolenie stanowiskowe i wykonywanie obowiązków w okresie próbnym. Nie ma w firmie specjalnych procedur i procesów adaptacyjnych. W przedsiębiorstwie funkcjonuje „Regulamin rozwoju zawodowego”, który zawiera regulacje w zakresie podnoszenia kwalifikacji i nabywania dodatkowych uprawnień przez osoby zatrudnione. Przyjęty styl zarządzania to przywództwo. Właściciel zauważa potrzebę partycypacji.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu oraz dokonanej analizy możliwa była charakterystyka procesów zarządczych w zakresie zasobów ludzkich w badanej firmie. Główne założenia i opis poszczególnych procesów została przedstawiony na poniższym rysunku.

Rys. 1. Charakterystyka procesów zarządzania w badanej prywatnej firmie



Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

Rekrutacja w przedsiębiorstwie na poziomie naboru przebiega w następujących etapach:

1. Określenie wymagań wobec kandydata.
2. Ogłoszenie oferty pracy.
3. Gromadzenie zgłoszeń.
4. Wstępna weryfikacja.
5. Rozmowa kwalifikacyjna.
6. Decyzja o zatrudnieniu.

Celami rozwoju zawodowego pracowników badanego przedsiębiorstwa są:

- stałe podnoszenie lub utrzymanie optymalnego poziomu zawodowego i etycznego pracowników, pozwalającego na skuteczną realizację zadań w ciągle zmieniających się warunkach i rosnących oczekiwaniach społecznych;
- zapewnienie spójności w zakresie organizacji, realizacji oraz oceny jakości i efektywności szkoleń;
- standaryzacja wykorzystywanych narzędzi w celu racjonalnego inwestowania w rozwój zawodowy kapitału ludzkiego.

Rozwój zawodowy w badanym przedsiębiorstwie realizowany jest poprzez następujące działania:

- zwiększanie poziomu wykształcenia;
- podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenia;
- podnoszenie kwalifikacji poprzez samodoskonalenie.

Drugi etap badania dotyczył obserwacji i analizy dokumentów jednostki samorządu terytorialnego. Obserwacja prowadzona była w sposób ciągły i pozwoliła na zauważenie i sprawdzenie stopnia funkcjonalności obowiązujących norm i regulacji w Urzędzie. Szczegółowa charakterystyka natomiast możliwa była dzięki analizie dokumentacji, którą stanowiły następujące zarządzenia:

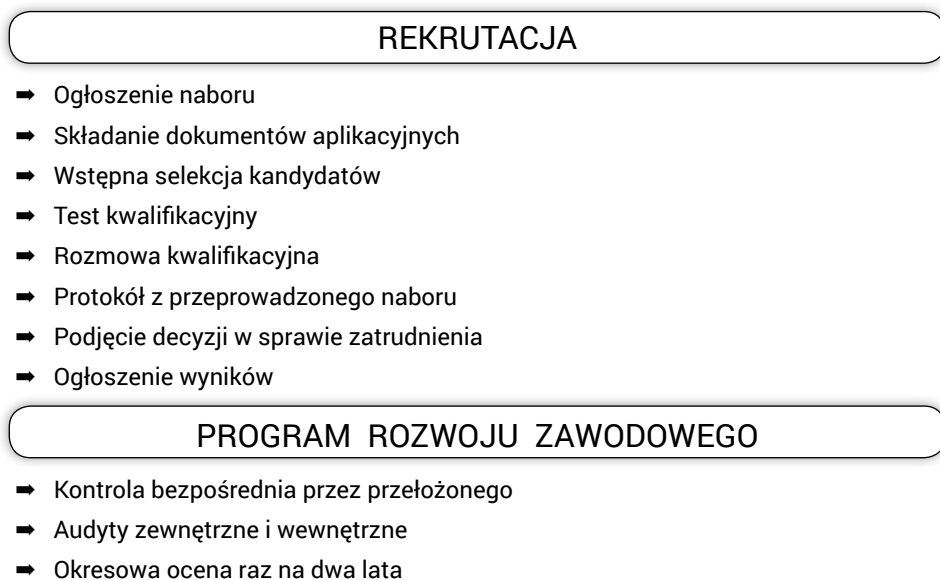
- Zarządzenie nr 06/2009 Prezydenta Miasta Ciechanów z dnia 14 stycznia 2009 r. w sprawie „Regulaminu naboru na wolne stanowiska urzędnicze” - wraz z załącznikami;
- Zarządzenie nr 109/2009 Prezydenta Miasta Ciechanów z dnia 22 czerwca 2009 r. sprawie wprowadzenia w Urzędzie „Regulaminu okresowej oceny pracowników” - wraz z załącznikami;
- Zarządzenie nr 182/2016 Prezydenta Miasta Ciechanów z dnia 29 września 2016 r. w sprawie wprowadzenia „Regulaminu Podnoszenia Kwalifikacji w Urzędzie Miasta Ciechanów” - wraz z załącznikami;
- Zarządzenie nr 152/2015 Prezydenta Miasta Ciechanów z dnia 1 września 2015 r. w sprawie nadania „Regulaminu Organizacyjnego Urzędu Miasta Ciechanów”.

Obserwacja natomiast realizowana była pod kątem następujących aspektów:

- organizacja urzędu;
- poziom komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi;
- jakość obsługi interesantów;
- znajomość obowiązujących przepisów prawnych i procedur;
- możliwości podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego.

W Urzędzie stosowana jest funkcjonalna struktura organizacyjna, w skład której wchodzi dziesięć wydziałów, trzynaście referatów, pięć stanowisk oraz trzy biura. Dodatkowo znajduje się jeszcze Urząd Stanu Cywilnego prowadzący rejestr stanu cywilnego oraz Straż Miejska, której kompetencje i zadania określone zostały w ustawie o strażach gminnych i regulaminie Straży Miejskiej. Poziom komunikacji pomiędzy jednostkami został odnotowany na dość wysokim poziomie. Jednakże dużym utrudnieniem jest brak informatyzacji związanej z komunikacją wewnętrzną w Urzędzie. Jakość obsługi interesantów została zaobserwowana na bardzo wysokim poziomie. Pracownicy wykazywani się biegłą znajomością przepisów prawnych i procesów. W zakresie możliwości podnoszenia kwalifikacji i rozwoju zawodowego wyłącznie posiadają możliwość uczestnictwa w szkoleniach. Istnieje także możliwość uzyskania dofinansowania na zwiększanie stopnia wykształcenia na uczelni wyższej. Dostęp do pozytywnych środków motywacyjnych został zaobserwowany wśród wszystkich pracowników.

Rys. 2. Charakterystyka procesów zarządczych w badanym Urzędzie Miasta



Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

Poprzez realizację analizy dokumentów możliwe było dokonanie charakterystyki w zakresie rekrutacji oraz kontroli i ocenie pracowników. Główne założenia i zasady zostały przedstawione na rysunku 2.

Główna kontrola prowadzona jest w sposób ciągły przez bezpośrednio przełożonego. Ponadto pracownik poddawany jest ocenie. Ma ona na celu stwierdzenie i opisanie poziomu wykonywanych obowiązków przez pracowników. Kryteria poddawane ocenie dotyczą wiedzy specjalistycznej, umiejętności pracy w zespole oraz zarządzania informacją.

3. DEZYDERATY MOŻLIWOŚCI IMPLEMENTACJI

Proces implementacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest zauważalny głównie z sektora prywatnego w kierunku publicznego. W poniższej tabeli zostały zawarte parametry, które zostały lub/i mogą zostać zastosowane w procesach zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego, a są obecnie stosowane w prywatnych przedsiębiorstwach.

Tabela 1. Implementowane elementy zarządzania zasobami ludzkimi do sektora publicznego

Element	Opis	Miejsce docelowe
Przywództwo	Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o współpracę i partycypację zarządczą z pracownikami Jasne określenie zasad i reguł	Styl zarządzania
Dywersyfikacja zarządcza	Zauważalny podział w strukturze organizacyjnej komórek na określone np. działy, którymi zarządza odrębny kierownik	Struktura organizacyjna
Zarządzanie strategiczne	Prowadzenie strategii rozwoju organizacji. Planowanie działań w wymiarze średnio- i długookresowym	Długookresowa strategia rozwoju gminy Koncepcja przestrzennego zagospodarowania
Budżet zadaniowy	Uwzględnianie w planowaniu realizacji budżetu opracowanych w strategii celów, kierunków i zadań	Układ zadaniowy budżetu
Zarządzanie jakością	Określenie norm i wytycznych stosowanych przez wszystkich pracowników w ramach wykonywanych obowiązków	Standaryzacja wykonywanych obowiązków

Źródło: opracowanie na podstawie badania własnego.

4. PODSUMOWANIE

Przedmiotem opracowania była charakterystyka koncepcji zarządzania stosowanych w sektorze prywatnym oraz publicznym. Celem badania było wskazanie implementowanych biznesowych modeli zarządzania do systemu zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego. Zakres badania obejmował dokonanie charakterystyki metod zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ROBI Sp. z o. o. Sp. k. i Urzędzie Miasta Ciechanów oraz dokonanie analizy porównawczej mającej na celu wskazanie cech wspólnych, z uwzględnieniem kierunku implementacji z sektora prywatnego do publicznego. Przeprowadzone badanie zostało zrealizowane następującymi metodami: sondażu diagnostycznego, obserwacji, analizy dokumentów oraz analizy porównawczej. Podczas realizacji wykorzystano technikę wywiadu, przy użyciu standaryzowanego narzędzia badawczego jakim jest kwestionariusz wywiadu oraz technikę obserwacji przy użyciu arkusza obserwacji. Postawiona w pracy teza brzmiąca: do systemów zarządzania zasobami ludzkimi w jednostkach samorządu terytorialnego implementowane są elementy modeli sektora prywatnego, została potwierdzona. Do sektora publicznego implementowane są między innymi takie elementy jak: styl zarządzania, dywersyfikacja zarządcza, układ budżetu, standaryzacja czy strategia. Głównie implementowany jest przywódczy styl zarządzania polegający na kooperowaniu z podwładnymi, stosowaniu środków motywacyjnych oraz partycypacji pracowników w zakresie zarządzania. Kolejnym elementem jest dywersyfikacja zarządcza związana z układem struktury organizacyjnej organizacji. Rozwiązanie takie wprowadzone do sektora publicznego pozwala na podejmowanie decyzji społeczeństwa w kwestiach ich dotyczących np. „Ciechanowski Budżet Obywatelski”. Wprowadza ona bowiem podział komórek zadaniowych w układzie hierarchicznym, jak na przykładzie Urzędu Miasta Ciechanów: występują wydziały i podległe im referaty. Układ budżetu implementowanych jest w zakresie zadaniowym. Uwzględnia on przede wszystkim cele strategiczne, kierunki i zadania. Standaryzacja implementowana jest w zakresie zapewnienia jakości. Ustalane są normy i zasady przyjmowania i obsługi interesantów w urzędzie. W myśl zaimplementowanego elementu są oni „klientami”, których zadowolenie z obsługi świadczy z utrzymywanych standardów. Strategia to ostatni z wyżej wymienionych implementowanych elementów do sektora publicznego. Polega on na tworzeniu długoletnich planów rozwojowych, wyznaczaniu celów i kierunków, a także opracowaniu zadań.

BIBLIOGRAFIA

1. Ferlie E., Ashbruner L., Fitzgerald L., Pettigrew A., *The New Public Management in Action*, Oxford University Press, Oxford 1996.
2. Huges O.E., *Public Management and Administration. An Introduction*, The Macmillan Press Ltd., London 1994.
3. Krynicka H., *Koncepcja nowego zarządzania w sektorze publicznym*, „Studia Lubuskie”, PWSZ w Sulechowie, Sulechów 2006.
4. Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
5. Olejnik T., Wieczorek R., *Kontrola i sterowanie jakością*, PWN, Warszawa 1982.
6. Tkaczyk S., *Paradygmaty i trendy w zarządzaniu opartym na kryterium jakości*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości, fikcja i rzeczywistość*, red. I.K. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2004.
7. Zalewski A., *Teoria i praktyka nowego zarządzania publicznego*, w: *W stronę teorii i praktyki finansów*, red. M. Ostaszewski, M. Zaleska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
8. Zalewski A., *Reformy sektora publicznego w duchu nowego zarządzania publicznego*, w: *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, red. A. Zalewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2005.

Kluczowe problemy zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym

Wstęp

Niniejsze opracowanie przedstawia problematykę zarządzania pracownikami w wielokulturowych środowiskach i organizacjach. Rozwinięcie niniejszego tematu stanowi praca dyplomowa autorki pt.: *Kluczowe problemy zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym*, a jego treść opiera się na przedstawionych w pracy internetowych badaniach ankietowych, które pozwoliły dokonać wyboru oraz oceny najważniejszych kompetencji współczesnego menedżera zorientowanego na zarządzanie pracownikami w środowisku wielokulturowym.

Przeprowadzone badanie miało na celu poznanie opinii badanych menedżerów, zatrudnionych w Warszawskiej filii międzynarodowej korporacji, cechującej się środowiskiem wielokulturowym. Przedstawione spostrzeżenia stały się źródłem informacji dotyczących kluczowych problemów zarządzania pracownikami różnicowanymi kulturowo. Jak się okazuje, pokonanie tych przeszkód okazało się być istotnym elementem umożliwiającym realizację kluczowych celów organizacji. Uzyskane informacje pozwoliły wyciągnąć wnioski z przeprowadzonego badania, z których wynikają pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych we współpracy z pracownikami w środowisku wielokulturowym. Na początku rozdziału zostały szczegółowo opisane główne źródła i wymiary różnorodności kulturowej, które wydają się być istotnym elementem z punktu widzenia zarządzania pracownikami w międzynarodowych organizacjach XXI w. Ponadto, w dalszej części rozdziału przedstawiono profil kompetencyjny menedżera zorientowanego na zarządzanie wielokulturowe, z którego dowiadujemy się, jakie cechy menedżerskie są niezbędne do sprawnego zarządzania zespołami we współczesnych organizacjach urozmaiconych kulturowo. Podsumowanie niniejszego opracowania zostało rozszerzone, gdyż odpowiada dodatkowo na zasadnicze pytanie, które nie zostało zawarte w mojej pracy magisterskiej. Czyli jaki powinien być menedżer organizacji przyszłości nastawionej na współpracę z pracownikami wielokulturowymi? Odpowiedź na to pytanie, to obiektywna ocena autorki, która wyciągnęła wnioski z informacji uzyskanych w ankiecie przeprowadzonej wśród badanych menedżerów.

Przyjęto tezę, iż zarządzanie pracownikami w środowisku wielokulturowym jest procesem złożonym, wymagającym od zarządzających menedżerów szerokiego spektrum umiejętności, w tym cech pozwalających na rozwiązywanie problemów, umiejętności kontroli i oceny, wynagradzania, doboru pracowników, w tym rekrutacji i selekcji, rozwoju personelu oraz sprawnego komunikowania się z poszczególnymi

członkami grupy¹. Zarządzanie pracownikami w środowisku wielokulturowym wymaga posiadania kluczowych kompetencji międzykulturowych takich jak orientacja na różnicowanie kulturowe, empatia, odpowiedni styl zarządzania adekwatny do różnorodnego środowiska, radzenie sobie ze stresem w zetknięciu z odmiennością kulturową, podejmowanie ryzyka, tolerancja wobec różnorodności, czy też kompetencje przywódcze. Niespełnienie wymienionych kryteriów będzie oznaczało brak możliwości efektywnego zarządzania pracownikami wielokulturowymi oraz skutecznego rozwiązywania problemów w tak złożonym i różnorodnym środowisku². Przyjęta na wstępie teza, zostaje potwierdzona, ponieważ ostatecznie sprowadza się do wniosków, iż „przyszłość jest w rękach organizacji, działającej globalnie oraz tworzonej przez menedżerów zorientowanych na transnarodowy aspekt zarządzania”, a menedżerowie, którzy nie posiadają odpowiednich kompetencji wielokulturowych, stanowiąc będą hamulec postępu, a drogę transformacji uczynią długą i wyboistą, zaś zarządzani przez nich pracownicy nie spełnią oczekiwań organizacji XXI w.” – J. Penc.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, wielokulturowość, środowisko wielokulturowe, interakcje międzykulturowe, korporacje międzynarodowe, internacjonalizacja, edukacja międzykulturowa, kompetencje menedżerskie, kompetencje międzykulturowe, doskonalenie zawodowe, różnorodność kulturowa, różnice kulturowe.

1. ŹRÓDŁA I WYMIARY RÓŻNORODNOŚCI KULTUROWEJ

Współczesny rynek pracy stawia wiele wyzwań przed zarządzającymi menedżerami, których celem jest efektywne zarządzanie w środowiskach wielokulturowych, z racji tego, iż w ostatnich latach można zaobserwować umiędzynarodowienie rynku pracy, które wpływa na styl oraz umiejętność efektywnego zarządzania. W warunkach globalnej gospodarki XXI w. coraz częściej spotykanym zjawiskiem jest proces migracji, który wpływa na powstawanie organizacji międzynarodowych, a tym samym zmiany w sposobie funkcjonowania pracowników w warunkach wielokulturowego miejsca pracy, przez co tak dużą wagę przykładają się do problemu różnorodności kulturowej w nowoczesnych organizacjach. W zarządzaniu organizacją międzykulturową liczy się efektywność w zarządzaniu, wykorzystywana po pierwsze w celu doskonalenia pracowników, a następnie do osiągnięcia najważniejszych celów organizacji. Sukces organizacji zależy przede wszystkim od menedżera, w tym jego doświadczenia opartego na współpracy z pracownikami w środowiskach wielokulturowych, a także posiadanych przez niego umiejętności, z których najbardziej liczą się zdolności komunikacyjne oraz predyspozycje do sprawnego wykorzystania zróżnicowanego potencjału ludzkiego w organizacji międzynarodowej³. Ponadto zarządzanie wielokulturowe to wyzwanie współczesnego rynku pracy, które wymaga zrozumienia, a następnie

¹ J. Siewierski, *Idea wielokulturowości. Tradycja Rzeczypospolitej i doświadczenia obecne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 65.

² Ibidem.

³ J. Siewierski, *Idea...op. cit.*, s. 65.

akceptacji odmiennych kultur, a także dostosowania stylu zarządzania do różnic społeczno-kulturowych, jakie mają wpływ na jakość pracy podwładnych oraz metody realizowanych przez nich zadań. Różnorodność kulturowa w organizacji jest niewątpliwie postrzegana jako umiejętność dostrzegania różnic pomiędzy ludźmi w organizacji, ale niestety coraz częściej poruszany zostaje problem dyskryminacji w zarządzaniu wielokulturowym⁴.

W XXI w. zarządzanie różnorodnością nie powinno ograniczać się tylko do stworzenia dobrych warunków pracy, mających na celu wyrównanie szans poszczególnych grup społecznych, ale w szerszym rozumieniu, powinno wpływać na stworzenie miejsc pracy, umożliwiających wykorzystanie najlepszych umiejętności pracowników w celu podniesienia jakości funkcjonowania całej organizacji⁵. Obecnie menedżerowie organizacji wielokulturowych muszą utożsamiać się z szeroko rozumianym zarządzaniem międzykulturowym, poprzez cechy osobowościowe jak zrozumienie, otwartość na odmienność, akceptacja, poszanowanie wobec różnorodnych tożsamości, lecz także powinni inwestować w poszerzanie różnorodnej wiedzy, która powinna posłużyć umiejętnemu zarządzaniu pracownikami różnych kultur i przynieść wymierne korzyści dla organizacji. Zarządzanie różnorodnością pozytywnie wpływa na gospodarkę, a do głównych korzyści zalicza się m.in.

- ◆ wzrost wartości kultury wewnątrzorganizacyjnej (etyka, wyrównanie szans, zaufanie, tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy, a tym samym podniesienie poziomu zaangażowania wykształconych pracowników);
- ◆ zwiększenie kompetencji pracowników (różnorodne środowisko daje szansę uczenia się od siebie poprzez wymianę doświadczeń i tym samym pozwala wykorzystać wiedzę w realizowaniu strategicznych celów organizacji);
- ◆ inspirowanie do wdrażania nowych pomysłów (zróżnicowana wiedza pracowników pozwala spojrzeć szerzej na wykonywaną pracę, w związku z czym zwiększa szanse na zastosowanie innowacyjnych rozwiązań przy wykorzystaniu kapitału intelektualnego);
- ◆ kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji (poszanowanie pracowników i ich zadowolenie z pracy wpływa na opinię firmy wśród potencjalnych pracowników, partnerów biznesowych oraz klientów);
- ◆ zaadaptowanie się do zmieniającego się otoczenia rynkowego (różnorodny zespół pracowników umożliwia lepsze rozpoznanie oczekiwań poszczególnych grup klientów, co pozwala szybciej sprostać im oczekiwaniom);

4 B. Glinka, M. Kostera, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Organizacje, konteksty, procesy zarządzania, SERIA AKADEMICKA, wyd. 2, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 137.

5 Tamże, s. 204.

- ◆ zwalczanie różnych form dyskryminacji (szacunek, równe traktowanie, zrozumiały system wynagradzania, możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych poprzez udział w szkoleniach, rozwoju oraz awansu w strukturach organizacji przyczynia się do zmniejszenia kosztów związanych z rotacją lub absencją pracowników).

Zarządzanie różnorodnością jest kluczowym elementem w zarządzaniu kapitałem ludzkim i przede wszystkim ma na celu wyrównanie szans społeczeństwa wielokulturowego, przeciwdziałanie coraz rzadziej spotykanemu wykluczeniu na rynku pracy, ale powinno być także wykorzystywane do zarządzania kompetentnymi, utalentowanymi pracownikami organizacji, którzy w przyszłości mogą zostać filarami danej firmy i znacząco wpłynąć na jej zyski⁶.

2. PROFIL KOMPETENCYJNY MENEDŻERA ZORIENTOWANEGO NA ZARZĄDZANIE WIELOKULTUROWE

Współczesny menedżer powinien posiadać określone cechy i umiejętności, w tym posiadać wrodzoną inteligencję, twórczą wyobraźnię, szeroko pojętą wiedzę z zakresu zarządzania, intuicję, a także powinien być nastawiony na rozwój osobisty. Ponadto menedżer zarządzający zespołami wielokulturowymi powinien charakteryzować się otwartością na nowe doświadczenia, gotowością do podejmowania samodzielnych decyzji, umiejętnością wychodzenia naprzeciw zmianom, świadomością, w którym kierunku zmierza, a także potrzebą wzięcia na siebie odpowiedzialności za rozwój pracowników i dążenie do osiągnięcia strategicznych celów organizacji⁷. Menedżerowi zarządzającemu pracownikami w środowisku wielokulturowym nie powinno zabraknąć kompetencji umożliwiających funkcjonowanie w zespołach międzynarodowych, czyli umiejętności kontroli i oceny, wynagradzania, doboru pracowników, w tym rekrutacji i selekcji, rozwoju personelu, komunikowania się z poszczególnymi członkami grupy, co jest związane z posiadaniem kompetencji międzykulturowych. Powinien on posiadać kompetencje miękkie takie jak umiejętność komunikowania się, autoprezentacja, asertywność, motywacja, inteligencja emocjonalna, kreatywność, radzenie sobie w sytuacjach stresowych, aktywne słuchanie, negocjowanie, samodzielność, zarządzanie sobą w czasie oraz kompetencje twarde, tak jak znajomość języków obcych, posiadanie wykształcenia umożliwiającego współpracę w środowisku wielokulturowym, doświadczenie zawodowe. Współczesne organizacje o charakterze międzynarodowym wymagają od menedżerów zaangażowania,

6 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 92.

7 Ibidem.

zdyscyplinowania, a także elastyczności, dynamiki w działaniu oraz umiejętności szybkiego podejmowania decyzji⁸. Obecnie, uważa się, iż menedżer zarządzający zespołem wielokulturowym powinien posiadać różnorodne umiejętności, do których należy zaliczyć analizę, rozwiązywanie problemów, negocjowanie, zarządzanie czasem, innowacyjność, samomotywację, umiejętność podziału pracy, asertywność, a także umiejętność podejmowania decyzji i radzenia sobie ze stresem. Międzynarodowy menedżer to „osoba o odpowiedniej wiedzy, umiejętnościach, predyspozycjach i doświadczeniu, umożliwiającym mu wypełnianie funkcji i ról kierowniczych w przedsiębiorstwach lub zgrupowaniach o charakterze międzynarodowym”⁹.

Należy zauważyć, że kompetencje menedżera, który ma predyspozycje do zarządzania zespołem wielokulturowym wynikają bezpośrednio z funkcji zarządzania, takich jak uczenie, doskonalenie i rozwój pracowników, organizowanie pracy, przydzielanie zadań, ustalanie celów i przekazywanie ich pracownikom do zrealizowania, motywowanie pracowników bodźcami materialnymi oraz niematerialnymi, kontrolowanie oraz ocena realizacji powierzonych zadań¹⁰. Należy podkreślić, iż funkcje zarządzania związane są z rolami menedżerskimi, takimi jak role interpersonalne, decyzyjne i informacyjne, które wynikają ze specyfiki stanowiska. Według D. Ulricha międzynarodowy menedżer może pełnić rolę strategicznego partnera, rzecznika pracowników, agenta zmiany lub eksperta administracji¹¹. Z wymienionych ról wynika profil kompetencyjny współczesnego menedżera, który moim zdaniem powinien przede wszystkim posiadać umiejętność realizowania obowiązków i osiągnięcia celów organizacji w złożonym kulturowo środowisku organizacyjnym. Ponadto powinien umieć prowadzić negocjacje, adaptować się do otoczenia różnorodnego kulturowo, tworzyć zespoły zróżnicowane kulturowo i sprawnie zarządzać nimi, a także być przywódcą, otwartym na poznawanie różnych kultur na globalnym rynku¹². Zdaniem S. Huntingtona pożądane jest, aby współczesny menedżer międzynarodowy reprezentował tak zwaną postawę korporacyjną, z której wynikają następujące cechy: dbałość o wzrost wartości spółki, majątek udziałowców i akcjonariuszy, odpowiedzialność za interesy organizacji i wszystkich osób z nią powiązanych, kierowanie się zasadą długoterminowej współpracy opartej na otwartych relacjach klientami, właścicielami, opinią publiczną, wszystkimi zainteresowanymi firmą¹³.

8 B.A. Basiński, M. Rozkwitalska, M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, S. Przytuła, *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2016, s. 130.

9 Ibidem.

10 M. Jaśkowiec, *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji XXI wieku*, w: M. Kwieciński, R. Borowicki, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2004, s. 36.

11 K. Karsznicki, *Sztuka dyplomacji i komunikacji w świecie wielokulturowym*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2017, s. 52.

12 Tamże, s. 53.

13 M. Jaśkowiec, *Zarządzanie...* op. cit., s. 40.

3. BADANIE I OCENA KOMPETENCJI MENEDŻERSKICH W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PRACOWNIKAMI ZRÓŻNICOWANYMI KULTUROWO – ANKIETA INTERNETOWA PRZEPROWADZONA NA GRUPIE MENEDŻERÓW MIĘDZYNARODOWEJ KORPORACJI

Autorka przeprowadziła badanie kluczowych kompetencji menedżerskich, w którym dokonała wyboru i oceny najważniejszych kompetencji menedżerskich w zakresie zarządzania pracownikami zróżnicowanymi kulturowo. W niniejszym rozdziale przedstawiono specyfikę oraz wyniki przeprowadzonego badania wśród grupy menedżerów.

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 20 menedżerów pracujących w międzynarodowej korporacji XYZ, posiadającej swoją filię na terenie województwa mazowieckiego, a konkretnie w aglomeracji warszawskiej. Menedżerowie, którzy wzięli udział w badaniu są zatrudnieni w filii znajdującej się w Warszawie, która zatrudnia blisko 2500 pracowników zróżnicowanych kulturowo. Przeprowadzony wywiad miało na celu uzyskanie odpowiedzi na kluczowe pytania, w tym przede wszystkim jakie kompetencje powinien posiadać menedżer zarządzający pracownikami wielokulturowymi. Zasadniczym celem tego badania było zdobycie informacji odnośnie kompetencji wymaganych na stanowisko menedżera, który zarządza zespołem w środowisku międzynarodowym firmy, działającej na globalnym rynku. Ponadto przyjęto hipotezę badawczą, na podstawie przeprowadzonych badań ustalono, że prawdopodobnie do najistotniejszych kompetencji wskazanych przez menedżerów z województwa mazowieckiego, którzy zarządzają pracownikami wielu kultur należą: odporność na stres, zdolność wykonywania zróżnicowanych zadań w nienormowanym czasie pracy, a także chęć poznawania różnych kultur i ich wartości. Uzyskane odpowiedzi jednoznacznie udowodniły, że zarządzanie pracownikami w środowisku wielokulturowym wymaga posiadania kompetencji międzykulturowych, a przede wszystkim znajomości różnych kultur, lub nastawienia na ich poznawanie na wszelkich szczeblach zawodowych, przede wszystkim wśród menedżerów, ale też w zespołach współpracujących ze sobą pracowników różnych kultur. Ocena kompetencji została zrealizowana na grupie 100 uczestników zatrudnionych na różnych stanowiskach w województwie mazowieckim. W celu uzyskania wiarygodnych wyników, połowę z nich stanowiły kobiety, a drugą część mężczyźni. Ponadto w badanej grupie 50% to menedżerowie niskiego szczebla, a druga połowa jest najwyżej w hierarchii czyli są to menedżerowie wyższego szczebla, zaś firma, którą reprezentują zajmuje się transportem międzynarodowym, w tym logistyką krajową oraz międzynarodową.

Do podstawionych pytań należały następujące zagadnienia: jakie kompetencje wielokulturowe są wykorzystywane najczęściej w filii Państwa firmy międzynarodowej; które z wymienionych kompetencji uważane są za niezbędne w zarządzaniu pracownikami zróżnicowanymi wielokulturowo; czy brak niektórych z najważniejszych kompetencji przyczynił się na etapie współpracy z pracownikami wielu kultur, do ich utraty, pomimo iż byli potrzebni w organizacji. Przeprowadzona ankieta była realizowana anonimowo. Jednakże na pytanie o kompetencje wielokulturowe wykorzystywane najczęściej w zarządzaniu pracownikami różnych kultur uzyskano jednoznaczne odpowiedzi, z których wynika, że należy do nich: umiejętność komunikacji z pracownikami różnych kultur, tolerancja wobec różnorodności oraz prowadzenie negocjacji w zespole wielokulturowym. Jak twierdził co drugi badany. Z kolei pytanie o niezbędne kompetencje do zarządzania pracownikami różnych kultur w środowisku międzynarodowym pozwoliło uzyskać odpowiedź, że należą do nich: umiejętność rozwiązywania konfliktów międzykulturowych oraz adaptacji do nowych kultur, a także przywództwo wpływające na zaangażowanie oraz kreatywność pracowników. W przeprowadzonej analizie nie znaleziono kompetencji, które byłyby uznane za mało przydatne w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym, gdyż wszystkie zostały wymienione, jednakże do kompetencji najrzadziej wskazywanych zalicza się podejmowanie ryzyka. Ponadto uznano, że elastyczność w działaniu, nie odgrywa najważniejszej roli, gdyż tak odpowiadał co piąty badany. Zdecydowanie, kompetencją potrzebną, ale mniej istotną, okazało się radzenie sobie ze stresem w zetknięciu z różnorodnością, które w subiektywnej opinii autorki, wydaje się niezwykle istotne w kontekście odnalezienia się na stanowisku menedżera w międzynarodowej korporacji, gdzie znajdują się pracownicy wielu kultur. Na ostatnie pytanie dotyczące utraty kluczowych pracowników w wyniku niewystarczających kompetencji międzykulturowych uzyskano odpowiedź, iż w korporacji zdarzyło się to niejednokrotnie – taką odpowiedź udzieliło 20% respondentów. Z kolei 47% ankietowanych odpowiedziało, że zdarzenie miało miejsce, ale w niewielkim stopniu, od 22% osób uzyskano informację, iż nie zdarzyła się taka sytuacja, a 11% badanych poinformowało o posiadaniu wszystkich kompetencji wymaganych na wspomnianym stanowisku menedżerskim. Według mojej oceny, za najważniejsze kompetencje wykorzystywane do zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym należy uznać współpracę opartą na szacunku i poszanowaniu dla odmienności, umiejętność prowadzenia negocjacji w zespołach zróżnicowanych kulturowo oraz rozwiązywania konfliktów wśród współpracowników, wynikających często z niezrozumienia systemu pracy, czy też zróżnicowanych zachowań.

Ocena najważniejszych kompetencji międzykulturowych, niezbędnych do zarządzania personelem w środowisku wielokulturowym, pozwoliła zrozumieć menedżerom jakie są najważniejsze problemy, z którymi muszą się zmierzyć przewodząc zespołom zbudowanym z różnorodnych pracowników,

przy realizacji kluczowych celów organizacji. W badanej grupie 20-stu menedżerów, składającej się zarówno z pracowników wyższego, jak i niższego szczebla, którzy udzielali odpowiedzi we wcześniejszym badaniu, dotyczącym kompetencji niezbędnych do zarządzania pracownikami w środowisku wielokulturowym, wskazano problemy, które uważają oni za najtrudniejsze do pokonania w zarządzaniu pracownikami różnych kultur. Oceny dokonano od 1-5. Z czego 1 - oznacza problemy najprostsze do pokonania, a 5 - najtrudniejsze. Wymienione problemy zostały przez mnie wyselekcjonowane spośród wielu innych, następnie wybrane do badania, ponieważ według mnie stanowią największy problem zarządzania w korporacjach międzynarodowych. Do kluczowych problemów w zarządzaniu pracownikami wielokulturowymi wybrałam: orientację na zróżnicowanie kulturowe pracowników, wybór odpowiedniego stylu zarządzania - wpływającego na relacje pomiędzy przełożonym, a podwładnymi; świadomość możliwości i potrzeb pracowników; rozumienie własnych braków i ograniczeń w celu doskonalenia kompetencji międzykulturowych; empatię; umiejętność chwalenia i nagradzania.

Na podstawie przeprowadzonego badania poznano opinie menedżerów, według których najtrudniejszym problemem do pokonania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym jest orientacja na zróżnicowanie kulturowe pracowników, gdyż odpowiedziało tak 30% respondentów, zaś najprostszym problemem jest umiejętność chwalenia i nagradzania. Według ankietowanych do kluczowych problemów należy także wybór odpowiedniego stylu zarządzania - odpowiedziało tak 21%, rozumienie własnych braków i ograniczeń - 20% oraz posiadanie świadomości możliwości i potrzeb pracowników - 18%. Do najmniej istotnego problemu zaliczają oni empatię, gdyż za problem uznało ją tylko 7% menedżerów międzynarodowej korporacji wielokulturowej.

4. POZYTYWNE ASPEKTY INTERAKCJI MIĘDZYKULTUROWYCH W ŚRODOWISKU WIELOKULTUROWYM – WNIOSKI Z PRZEPROWADZONEGO BADANIA

W efekcie przeprowadzonego badania nasuwa się jeden wniosek, z którego wynika, że do pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym należy zaliczyć wzrost satysfakcji i skuteczności w komunikowaniu się menedżerów z pracownikami różnych kultur, a także wzrost poziomu produktywności oraz kreatywności w zespołach wielokulturowych, a także poprawa zdolności i jakości uczenia się oraz pozytywne zmiany organizacyjne. Zauważalne jest, iż „czynniki sytuacyjne mają wpływ na to, jakie efekty przynoszą interakcje międzykulturowe, oraz to, że multikulturalizm jest niezbędny w zarządzaniu różnorodnością”¹⁴. Uważam, że

14 M. Rozkwitalska, *Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2013, nr. 4 (36), s. 106.

pozytywne interakcje kulturowe, w tym zrozumienie różnorodności, wartości i postaw pracowników, wpływa na zwiększenie skuteczności w procesie komunikacji międzykulturowej, a także na zdolność uczenia się i dzielenia wiedzą w organizacji. Myślę, że menedżerowie, którzy muszą zmierzyć się z wieloma wyzwaniami, zdobywają zdolność rozwiązywania problemów, co wpływa pozytywnie na ich satysfakcję z pełnionej funkcji, a także na tworzenie się więzi społecznych niezbędnych do funkcjonowania organizacji wielokulturowych. Literatura przedmiotu wskazuje na to, że różnorodność zespołowa pozwala spojrzeć szerzej na perspektywę wielokulturowości, gdyż pobudza innowacyjność, zdolność adaptacji oraz kreatywność, a także zmniejsza uprzedzenia w stosunku do przedstawicieli różnych kultur¹⁵. Ponadto częste interakcje międzykulturowe wpływają pozytywnie na możliwości adaptacyjne do różnorodnych środowisk, co w długoterminowej perspektywie przynosi sukcesy w pracy w wielokulturowym środowisku zarówno menedżerom, jak i im podwładnym. Interakcje międzykulturowe stwarzają możliwości poznawcze, gdyż umożliwiają dzielenie się wiedzą, poglądami, wymianę doświadczeń, co wpływa na kreatywne postrzeganie rzeczywistości, a także na poszerzanie horyzontów myślowych. Z przeprowadzonego badania wśród menedżerów wynika, iż funkcjonowanie w środowisku wielokulturowym motywuje, przygotowuje do ponoszenia odpowiedzialności, wpływa na gotowość do zmian, pozwala uczyć się od innych, a „efektem różnorodności postaw, poglądów, wiedzy, systemów kształcenia, według uczestników, jest bogactwo pomysłów i zapobieganie syndromowi myślenia grupowego, które, jak podkreślali, prowadzi do większej innowacyjności, kreatywności oraz konkurencyjności”¹⁶.

Uważam, że różnorodność wpływa znacząco na jakość, jeżeli zostanie w pełni wykorzystana w organizacji, dlatego korporacje powinny opierać swoje działania na współpracy z pracownikami wielokulturowymi, gdyż interakcje z nimi wpływają na możliwość przystosowania się firmy do zmieniającego się otoczenia rynkowego, a tym samym umożliwić jej osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

5. PODSUMOWANIE

Opinia badanych menedżerów pozwoliła odpowiedzieć na pytanie „jaki powinien być menedżer organizacji przyszłości nastawionej na współpracę z pracownikami wielokulturowymi”. Z uzyskanych informacji wynika, iż w przyszłości będą oni musieli sprostać jeszcze poważniejszym i skomplikowanym wymaganiom, gdyż nowoczesne organizacje międzynarodowe zatrudniające pracowników wielokulturowych, z roku na rok mają coraz większe oczekiwania w stosunku do zarządzających. Moim zdaniem sukces menedżera

¹⁵ Ibidem, s. 107.

¹⁶ Ibidem.

zatrudnionego w organizacji przyszłości pozwoli mu osiągnąć niesztampowe podejście do zarządzania, czyli współpraca zespołowa oparta na wiedzy, szacunku i wzajemnym zaufaniu. Ponadto menedżer organizacji przyszłości powinien kierować się zasadami zarządzania skutecznego, ale bezstresowego, gdyż jak wynika z uzyskanych opinii menedżerów, pracownicy różnią się od siebie pod wieloma względami wynikającymi z aspektów wielokulturowości. Jednakże umożliwienie im zachowania odrębności kulturowej i akceptacja indywidualnego, nietuzinkowego podejścia do wykonywanych obowiązków, przynosi pracownikom satysfakcję z pracy, zachęca do osiągania celów organizacyjnych oraz przynosi zadowalające efekty dla obu stron¹⁷. Nie można zaprzeczyć, iż organizacje przyszłości będą wymagały od menedżerów niejednokrotnie zmiany założeń strategicznych, tak aby zawierały one agresywne cele, wprowadzania zmian oraz sterowania nimi bez wywoływania konfliktów i niepotrzebnych napięć w zespole wielokulturowym. Organizowania i wykorzystywania wybranych możliwości poprzez koncentrację na jednym rodzaju działalności, jak i podejmowania nowych jej rodzajów związanych z dywersyfikacją, obserwowania postępów w realizacji strategii i analizowania jej efektów¹⁸. Menedżer organizacji przyszłości to taki, który posiada odpowiednie kompetencje, nie tylko z dziedziny zarządzania, ale także znający specyfikę środowiska wielokulturowego, potrafiący podejmować samodzielne decyzje i nie obawiający się śmiałych koncepcji na drodze do osiągnięcia strategicznych celów organizacji. Należy pamiętać, że organizacje wielokulturowe podlegają ciągłym zmianom, co oznacza, że umiejętności, które dotychczas przynoszą sukcesy, w przyszłości mogą być nieskuteczne i wymagać zmiany strategii zarządzania¹⁹.

Według Stephen R. Covey „menedżer przyszłości powinien spełniać zasadnicze role, czyli określać kierunek, tworzyć interesującą wizję oraz misję, która pobudza poczucie celu, wiąże system wartości i wizję z potrzebami pracowników, korelować, czyli tworzyć więzi pomiędzy pracownikami, a strategią firmy, a także nadawać uprawnienia, czyli wspierać zespół w rozwijaniu talentów oraz kreatywności umożliwiającej osiągnąć wspólne wartości”. Moim zdaniem, menedżerowie przyszłości będą musieli stosować zarządzanie, które wynika z elastyczności, organizacji oraz pozytywnego podejścia do twórczych wysiłków pracowników. Organizacje przyszłości będą nastawione na zatrudnianie menedżerów kreatywnych, potrafiących przewodzić, traktujących pracowników jako najistotniejszy intelektualny majątek, stwarzając im przy tym możliwości ujawniania ich kreatywności i zaangażowania²⁰. Takie zarządzanie będzie się różnić od współczesnego, zmianą stylu kierowania zespołem, w którym wszyscy współpracownicy będą kierować się

17 M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie...* op. cit., s. 80.

18 Ibidem

19 B.A. Basiński, M. Rozkwitalska, M. Chmielecki, Ł. Sułkowski, S. Przytuła, *Współpraca...* op. cit., s. 122.

20 M. Kostera, Śliwa, *Zarządzanie...* op. cit., s. 79.

przekonaniem, że sukces organizacji jest z góry nastawiony na powodzenie, dzięki sile, wiedzy, umiejętnościom pracowników wielu kultur, tworzących przewagę strategiczną inteligentnych organizacji wielokulturowych²¹.

BIBLIOGRAFIA

1. Basiński B.A., Rozkwitalska M., Chmielecki M., Sułkowski Ł., Przytuła S., *Współpraca zawodowa w środowisku wielokulturowym*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2016.
2. Glinka B., Kostera M., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, SERIA AKADEMICKA, wyd. 2, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
3. Jaśkowiec M., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik sukcesu i przewagi konkurencyjnej organizacji XXI wieku*, w: M. Kwieciński, R. Borowicki, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2004.
4. Karsznicki K., *Sztuka dyplomacji i komunikacji w świecie wielokulturowym*, DIFIN, Warszawa 2017.
5. Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
6. Rozkwitalska M., *Pozytywne aspekty interakcji międzykulturowych w środowisku wielokulturowym*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku” 2013, nr. 4 (36).
7. Siewierski J., *Idea wielokulturowości. Tradycja Rzeczypospolitej i doświadczenia obecne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.

21 Ibidem, s. 82.

Wybrane aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w praktyce polskich i szwedzkich menedżerów

Wstęp

W dzisiejszych czasach wszyscy jesteśmy zgodni co do jednego, a mianowicie, że najważniejszym kapitałem współczesnych organizacji jest kapitał ludzki. To kapitał, który może przyczynić się do rozwoju biznesów, firm, organizacji i społeczności. Kapitał ludzki im lepiej jest zarządzany, tym większe generuje korzyści. Kapitał ludzki jest jedną ze składowych kapitału intelektualnego i zawiera: wiedzę, doświadczenie, umiejętności, kompetencje, kreatywność, otwartość na innowacje, zdolność do szybkiego uczenia się, adaptacyjność do zmian itp. Przed kadrą menedżerską stoją zatem kluczowe wyzwania co do opracowania strategii pozyskiwania talentów do organizacji oraz budowania ich zaangażowania.

Realizacja procesu zarządzania kapitałem ludzkim w różnych krajach może przebiegać nieco inaczej, co wynika z różnych uwarunkowań m.in. kulturowych, w tym mentalności pracowników i pracodawców oraz dostępnych narzędzi.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie występujących podobieństw i różnic w realizacji wybranych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim z perspektywy polskiej i szwedzkiej kadry menedżerskiej, co oparto o wyniki własnych badań empirycznych autorek.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, dobór, motywowanie, zaangażowanie pracowników, satysfakcja, talenty

1. KONTEKST KULTUROWY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM – SKANDYNAWSKI MODEL ZARZĄDZANIA

Istnieje dość powszechne, choć jakże mylne przeświadczenie, że w związku z rozwiniętymi procesami globalizacyjnymi i integracyjnymi świat stał się jedną wielką „globalną wioską”, a więc wytworzyła się również wspólna kultura. „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”¹.

¹ M. Chmielecki, *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, rozprawa doktorska, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010, s. 260.

Kultury zarówno te narodowe jak i organizacyjne posiadają jednocześnie wiele podobieństw jak i różnic, co jest wyraźnie widoczne również w procesach zarządzania organizacjami, w tym w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

Szwedzki model pracy jak i zarządzania znacząco odbiega od rzeczywistości w Polsce. W szwedzkich przedsiębiorstwach nie ma miejsca na zbyt dużą formalizację czy hierarchizację połączoną ze ścisłą kontrolą. Tam pracodawcy kultywują kulturę współpracy oraz wzajemnego zaufania i szacunku. Przełożony występuje w roli mentora, a w przedsiębiorstwie rozwijane są relacje partnerskie. Szwedzki styl zarządzania koncentruje się na partycypacji pracowników, pracy zespołowej, zapewnianiu równowagi pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym przy jednoczesnym wspieraniu budowania zaangażowania i satysfakcji pracowników, co w polskiej rzeczywistości dość często jest niestety zaniedbywane. Skandynawska kultura jest ukierunkowana na dwustronną informację zwrotną oraz minimalizowanie dystansu i dlatego niejednokrotnie menedżerowie wykonuje wiele różnych zadań wspólnie ze swoimi podwładnymi. W kulturze tej promuje się również piastowanie stanowisk kierowniczych przez kobiety, gdyż charakteryzują się one demokratycznym stylem zarządzania oraz empatią. Uwzględniają w większym stopniu wpływ podejmowanych decyzji na wszystkich pracowników. W Szwecji, podobnie jak w innych krajach skandynawskich preferowany jest miękki styl zarządzania².

Można śmiało stwierdzić, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw szwedzkich jest kulturą innowacyjną, gdyż koncentruje się ona na takich kluczowych elementach jak: zaufanie do pracowników, budowanie zaangażowania, partycypacja, jasne komunikowanie wartości, w tym znaczenia innowacji, swobodny obieg informacji, dostęp do wiedzy czy system nagradzania i wsparcia organizacyjnego działań pracowników, akceptowanie elastyczności, czy nawet błędów popełnianych w dobrej wierze³.

2. KLUCZOWE ASPEKTY ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM W POLSCE I SZWECJI – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Autorki niniejszego artykułu przeprowadziły badania wśród polskich i szwedzkich menedżerów w okresie styczeń - marzec 2018 r. i na podstawie literatury skonstruowały zestaw pytań, dzięki którym można zweryfikować w jaki sposób realizowane są przez kadrę menedżerską kluczowe aspekty zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce i Szwecji. Badania pilotażowe na grupie

2 *Zarządzanie po Skandynawsku*, Puls Biznesu dodatek specjalny 15.10.2015, s. I-IV <https://studylib.pl.com/doc/574090/zarz%C4%85dzanie-po-skandynawsku> [dostęp 11.09.2018]

3 A. Król, *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie procesu globalizacji i kształtowania kultury organizacji*, „Zarządzanie. Teoria i praktyka” 2016, nr 18(4), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, s. 64.

60 polskich menedżerów średniego i wysokiego szczebla były realizowane w formie wywiadów w miesiącach styczeń – luty 2018 r. Analizowana grupa menedżerów wysokiego szczebla stanowiła 50% badanej grupy i byli to dyrektorzy ds. sprzedaży, 33% badanej grupy to menedżerowie średniego szczebla, którzy byli kierownikami ds. sprzedaży, a pozostali menedżerowie średniego szczebla stanowili 17% badanej grupy i byli to kierownicy ds. obsługi klienta. Każdy badany reprezentował inne przedsiębiorstwo.

Autorki przeprowadziły również badania wśród szwedzkich menedżerów wyższego i średniego szczebla dodatkowo w marcu 2018 r. Każdy z badanych reprezentował inne przedsiębiorstwo. Badana próba liczyła 50 menedżerów. Badania były prowadzone w formie wywiadów i objęły dyrektorów ds. sprzedaży, którzy stanowili 40% badanej grupy, kierowników ds. sprzedaży, którzy stanowili 30% badanej grupy, pozostała 30% grupa badanych to kierownicy ds. obsługi klienta.

Poniżej Autorki prezentują wyniki swoich badań oraz komentarze do poszczególnych pytań.

3. SPOSOBY I NARZĘDZIA MOTYWOWANIA KLUCZOWYCH PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zagadnienia dotyczące motywacji, a w szczególności motywacji do pracy są od wielu lat przedmiotem wielu badań i opracowań naukowych. Choć zagadnienie motywacji na przestrzeni kilkudziesięciu lat zostało opisane językiem wielu koncepcji teoretycznych, to nadal jest jednym z bardziej interesujących aspektów ludzkiego funkcjonowania i wiele jego aspektów nie zostało do końca wyjaśnionych. Motywacja może przybierać różne formy, jednak zawsze obejmują one procesy umysłowe, które pobudzają, prowadzą do dokonania wyboru i ostatecznie ukierunkowują zachowanie⁴.

Tematyka motywacji jest istotna, nie tylko dlatego, że pozwala wyjaśnić przyczyny ludzkiego zachowania, przewidzieć je i ukierunkowywać, ale przede wszystkim dlatego, że motywacja do pracy wiąże się z zagadnieniami efektywności, wytrwałości, odporności na porażki, kreatywnością, satysfakcją z pracy, zdrowiem psychicznym czy ogólnym dobrostanem. Motywacja pracowników jest spostrzegana jako jeden z elementów, które budują kapitał organizacyjny danej organizacji, sprawiający, że jej konkurencyjność w stosunku do innych organizacji oferujących takie same produkty lub usługi, znacząco się zwiększa.

4 Ł. Koziół, M. Tyrańska, *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002, s. 30–36.

Jakie są więc sposoby i narzędzia motywowania kluczowych pracowników w przedsiębiorstwie? Polscy dyrektorzy ds. sprzedaży wymieniali jako formy motywacji: premie uzależnione od osiągniętych wyników, finansowanie studiów MBA, elastyczny system pracy, dofinansowanie wydarzeń kulturalnych, realizowanie projektów międzynarodowych. Kierownicy ds. sprzedaży jako główne motyvatory wymieniali: kursy i szkolenia zagraniczne, premie uzależnione od wyników, dofinansowanie do urlopów wypoczynkowych, osobisty coach, dofinansowanie do karnetów sportowych. Kierownicy ds. obsługi klientów jako motyvatory wymieniali: akcje firmy, elastyczny system pracy, *WORK-LIFE-BALANCE* (pracodawca docenia swojego pracownika i pomaga mu w odnalezieniu równowagi między pracą, a życiem prywatnym), *EMPOWERMENT* (zachęcanie pracowników do angażowania się w podejmowanie decyzji, umożliwianie im wpływania na funkcjonowanie organizacji oraz zwiększania ich uprawnień).

Wszyscy badani menedżerowie średniego szczebla potrafili wymienić przynajmniej dwa motyvatory przypisane do ich stanowiska, a wyższa kadra zarządzająca trzy. Żaden z badanych menedżerów nie poruszył kwestii demotywowania pracowników. Kadra zarządzająca jak i menedżerowie średniego szczebla podkreślali również w wywiadach, że nie są w pełni zadowolony ze stosowanych w firmie motywtatorów, gdyż nie są one dobierane indywidualnie do każdego pracownika, tylko z góry przypisane do konkretnego stanowiska. Pracownicy w wywiadzie zawsze określali się jako zasób ludzki, który jest w odpowiedni sposób motywowany.

Z kolei szwedzcy dyrektorzy ds. sprzedaży oraz kierownicy ds. sprzedaży wymieniali jako formy motywacji: program rozwoju osobistego, płatne 3 dni wolne od pracy na prośbę pracownika, premie uzależnione od osiągniętych wyników, dofinansowania do nauki języków obcych, udziały i akcje firmy. Natomiast kierownicy ds. obsługi klienta wymieniali: dofinansowania do urlopów wypoczynkowych, obsługa klienta VIP, udział w międzynarodowych projektach, wysokiej klasy samochody służbowe, bony na dofinansowanie sprzętu elektronicznego. Wszyscy badani w wywiadach podkreślali, iż motyvatory dobierane są indywidualnie do każdego pracownika. Pracownicy w badaniach satysfakcji pracowników sami określają, w jaki sposób chcieliby być motywowani, zależne to jest również od zajmowanego stanowiska w firmie. W firmach szwedzkich funkcjonują mapy kariery dostępne dla wszystkich pracowników, więc każdy pracownik może zobaczyć w jaki sposób każdy pracownik jest motywowany do efektywniejszej pracy. Badani podkreślali również, iż w szwedzkich firmach istnieje transparentność w zarządzaniu kapitałem ludzkim.

4. BADANIE SATYSFAKЦИИ PRACOWNIKÓW (NARZĘDZIA, CZĘSTOTLIWOŚĆ)

Pracownicy są największą wartością dla firmy. To oni reprezentują firmę i kreują jej wizerunek na zewnątrz. Niezadowoleni pracownicy wpływają negatywnie nie tylko na postrzeganie firmy przez klientów i kontrahentów, ale również na produktywność i morale wewnątrz samej organizacji. Dlatego, tak ważne dla każdej organizacji powinno być badanie satysfakcji pracowników, aby w odpowiednim czasie zareagować i wprowadzić mechanizmy zwiększające satysfakcję pracownika z pracy⁵. Jak często oraz za pomocą jakich narzędzi przeprowadzane jest badanie satysfakcji pracowników przez polską i szwedzką kadre menedżerską?

Wszyscy polscy respondenci podkreślili, że badanie satysfakcji pracowników w ich firmach nie występuje. Natomiast pracownicy mogą zgłaszać niezadowolenie z pracy swojemu bezpośredniemu przełożonemu. Bardzo rzadko jednak to czynią, gdyż obawiają się utraty pracy. Wszyscy badani podkreślili również, że w ich firmach są stworzone kodeksy etyczne i procedury pracownicze w przypadku naruszenia praw pracowniczych. Jednak wszyscy menedżerowie podkreślili, że są to tylko pewne słowa spisane na kartce, a w rzeczywistości nie mają zastosowania. W wywiadach podkreślali również, że chcieliby, aby badanie satysfakcji odbywało się u nich w firmach przynajmniej raz na kwartał.

Natomiast wszyscy szwedzcy respondenci, a mianowicie: dyrektorzy ds. sprzedaży, kierownicy ds. obsługi klienta jak i kierownicy ds. sprzedaży podkreślili, że badanie satysfakcji pracownika odbywa się raz na pół roku. Jest to w ich firmach pewien przyjęty standard (dobre praktyki rynku szwedzkiego). Pracownicy wypełniają anonimową ankietę składającą się z 12 do 16 pytań, które obejmują kluczowe zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi, władze firmy wprowadzają rozwiązania, które mają usprawnić zarządzanie w firmie. Istnieje również „*personlight larm*” – alarm personalny, który polega na tym, że pracownicy wrzucają do czerwonej skrzynki kartki z opisanymi przypadkami naruszenia ich praw pracowniczych. Rozwiązania takich przypadków mają zostać wprowadzone w ciągu 4 godzin od wyjęcia kartki ze skrzynki, odpowiada za to główne kierownictwo firmy. Badanie satysfakcji pracowników w szwedzkich firmach jest nieodłącznym elementem systemu zarządzania. Bardzo ważnym aspektem jest reakcja kierownictwa na wyniki przeprowadzonego badania i wprowadzanie rozwiązań adekwatnych do zaistniałych problemów.

5 M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s.15–23.

5. PROGRAMY ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Rynek pracy coraz częściej przypomina bitwę o talenty. W takich warunkach trudno przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych pracowników, dlatego zarządzanie talentami przestało być opcją, a stało się koniecznością. Na rynku pracownika coraz większe znaczenie odgrywa bowiem nie tylko to, w jaki sposób organizacje rekrutują, jakie warunki zatrudnienia oferują, ale też – jak zarządzają talentami. Jakie są więc programy zarządzania talentami stosowane przez polską i szwedzką kadre menedżerską?

Wszyscy polscy respondenci podkreślili, że nie wiedzą o takich programach. Natomiast podkreślali, że kluczowi pracownicy często wysyłani są na kursy i szkolenia, a później przekazują swoją wiedzę innym pracownikom.

Z kolei wszyscy szwedzcy respondenci podkreślili, że w ich firmach każdego z pracowników traktuje się jako najważniejsze aktywo dla organizacji. Pracownicy uczestniczą w kursach, szkoleniach, stażach zagranicznych, w zależności od potrzeb związanych z zajmowanym stanowiskiem. Standardem w Szwecji jest, że każdy pracownik musi się rozwijać, aby był doskonały. To zadanie spoczywa na pracodawcach. Wszyscy badani podczas wywiadów podkreślali, iż w Szwecji każdy pracownik jest dla pracodawcy najcenniejszym aktywem, „talentem”, w które należy inwestować, aby osiągnął doskonałość w realizacji swoich zadań i obowiązków.

6. SPOSOBY ZATRZYMYWANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Każda firma ma swoich najlepszych pracowników. Aby w firmie panowała zdrowa atmosfera, a pomiędzy pracownikami zdrowa i motywująca rywalizacja, każdy szef musi dbać o swoich podwładnych. Co więc zrobić, by nasi dobrzy pracownicy chcieli na dłużej współpracować z firmą?

Podczas wywiadów dyrektorzy ds. sprzedaży jak i kierownicy ds. obsługi klienta podkreślali, że pracodawcy finansują pracownikom studia, kursy zagraniczne, przyznają podwyżki wynagrodzeń oraz pożyczki finansowe. Kierownicy ds. sprzedaży również wymieniali finansowanie studiów, kursów i szkoleń zagranicznych, podwyżki finansowe, a także realizację strategii CSR (*Corporate Social Responsibility*) szczególnie w aspektach społecznych. Kierownicy ds. sprzedaży jako jeden ze sposobów na związanie pracownika z firmą wymienili realizację strategii CSR. Pracownicy podkreślali w rozmowach, że wolą pracować za mniejsze wynagrodzenie, ale w firmie, która kładzie duży nacisk na realizację aspektów społecznych, etycznych, ekologicznych i ekonomicznych. Według badanych, firmy, które realizują strategię CSR uznawane są na rynku jako firmy prestiżowe, w których warto jest pracować.

Szwedzcy dyrektorzy ds. sprzedaży podkreślali, że sposoby związania pracownika na dłużej z firmą uzależnione są od zajmowanego stanowiska w firmie. Najwyższej kadrze zarządzającej finansują na przykład wykup ziemi na cmentarzu, gdyż ziemia jest tam droga, a pracownik musi pracować w firmie, co najmniej 5 lat i sam nie może się zwolnić (5 dyrektorów udzieliło takiej odpowiedzi). Oprócz tego najwyższa kadra zarządzająca otrzymuje bardzo wysokie zarobki, które zniechęcają do odejścia z pracy. Kierownicy ds. sprzedaży i obsługi klienta wymieniali natomiast: realizowanie strategii CSR, zarobki adekwatne do zajmowanego stanowiska (porównywalne w branży), finansowanie kursów i szkoleń zagranicznych oraz możliwość kupna akcji firmy. Podczas wywiadów szwedzcy menedżerowie wymieniali niespotykane w Polsce sposoby na związanie pracownika z firmą jak dofinansowanie do wykupu działki na cmentarzu. Istotne znaczenie ma również dla nich fakt, czy firma realizuje strategię CSR. Menedżerowie podkreślali, iż w Szwecji panuje zaufanie do pracodawców (na przykład jeśli pracodawca ma problemy finansowe, to prowadzi bezpośrednią rozmowę z każdym pracownikiem, czy może nie płacić mu wynagrodzenia przez dwa, trzy miesiące, ale po tym czasie, jeśli dalej nie ma środków finansowych w firmie, to pracodawca reguluje swoje zobowiązania ze swojego prywatnego konta).

7. PREFEROWANE METODY DOBORU PRACOWNIKÓW

Procedura doboru pracowników to jeden z najważniejszych procesów w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, realizowany we wszystkich przedsiębiorstwach⁶. Prawidłowo przeprowadzony dobór personelu powinien zainteresować ofertą właściwych kandydatów na dane stanowisko. Jakie są więc metody doboru pracowników wykorzystywane w przedsiębiorstwach?

Wszyscy polscy dyrektorzy ds. sprzedaży podkreślili, że metody wykorzystywane do doboru pracowników w ich firmach to: *Assessment Center*, testy psychologiczne, wywiady, ogłoszenia o pracę są umieszczane na stronie internetowej firmy i stronach związanych z ogłoszeniami o pracę. Według kierowników ds. sprzedaży, metody wykorzystywane do doboru w ich firmach to: *Assessment Center*, testy psychologiczne, wywiady, referencje. Kierownicy podkreślali również, że jeśli pracownik poleci na określone stanowisko swojego kolegę lub koleżankę, to otrzymuje jednorazowy bonus 2500-3000zł pod warunkiem, że rekomendowana osoba przepracuje w pracy 1,5 roku. Kierownicy ds. Obsługi Klienta jako metody doboru pracowników wymieniali *Assessment Center*, testy psychologiczne, wywiady.

Wszyscy respondenci stwierdzili, że za ich proces doboru do firmy odpowiedzialna była firma zewnętrzna (rekrutacyjna). Podczas spotkań z potencjalnymi kandydatami stosowano przynajmniej dwa sposoby doboru pracownika do firmy.

6 W. Jarecki, *Rekrutacja pracowników*, Wydawnictwo Economicus, Warszawa 2012, s. 37.

Z kolei szwedzcy dyrektorzy ds. sprzedaży oraz kierownicy ds. obsługi klienta jako metody doboru pracowników wymieniali: „*verklighet fall*” – proces rekrutacji przeprowadzany jest poza firmą i kandydaci muszą dostosować się do realnych warunków zewnętrznych (symulacja rzeczywistości), testy osobowości i referencje. Według kierowników ds. sprzedaży najbardziej powszechnie metody doboru w ich firmach to: testy osobowości, *verklighet fall*, przejścia pracowników z innych firm w przypadku ich zwolnień (monitorowanie zwolnień pracowników u konkurencji – specjalny system, który ewidencjonuje pracowników, którzy zostali zwolnieni i szukają pracy. System zrzesza kilkadziesiąt korporacji). Wszyscy badani podkreślili również, że za prawidłowy proces doboru pracownika odpowiada firma zewnętrzna. W Szwecji proces rekrutacji odbywa się często poza firmą, która chce zatrudnić pracownika. Procesem doboru pracowników zajmują się firmy zewnętrzne, które na zlecenie klienta, kreują realne warunki pracy. Badani podkreślali, że za wdrożenie pracownika na stanowisko również odpowiada firma zewnętrzna.

8. OCENA OKRESOWA

Ocena okresowa to jedno z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Oceny okresowe pomagają poprawiać efektywność pracy, podejmować decyzje kadrowe (awanse, przeniesienia), czy planować zatrudnienie. Są również pomocne w ustalaniu ścieżek kariery pracowników, kształtowaniu wysokości wynagrodzeń, czy nagradzaniu. Jak więc często przeprowadzane są oceny okresowe pracowników w polskich i szwedzkich przedsiębiorstwach?

Wszyscy polscy menedżerowie stwierdzili w wywiadach, że oceny okresowe w ich firmach dokonywane są dwa razy w roku. Oceny okresowe dokonywane są przy wykorzystywaniu: metody rangowania, porównywania parami, 360 stopni. Wszyscy badani podkreślili, iż nikomu z nich nie udało się przejść oceny okresowej na 100%. Uważają, że testy, *case study* są tak układane, aby pracownik nie mógł go rozwiązać na 100%. Badani podkreślali, że są to sztuczki pracodawców, którzy obawiają się, że jeżeli pracownik uzyska 100% z oceny okresowej to wystąpi o podwyżkę, więc pracodawcy w taki sposób konstruują testy, aby pracownik nie mógł osiągnąć maksymalnej ilości punktów.

Wszyscy również menedżerowie szwedzcy odpowiedzieli, że oceny okresowe w ich firmach dokonywane są dwa razy w roku. Najpopularniejszą metodą oceny okresowej wśród badanych jest metoda rangowania, technika wydarzeń krytycznych oraz metoda 180 stopni. Trzydziestu badanych uzyskało przynajmniej raz 100% z oceny okresowej. Badani podkreślali również, że jeśli pracownik uzyska 100% z oceny okresowej to otrzymuje premie. W Szwecji panuje zwyczaj, że na rozmowach rekrutacyjnych potencjalni pracodawcy pytają przyszłych kandydatów o wyniki oceny okresowej, dlatego pracownikom szwedzkim zależy, aby osiągnąć jak najlepsze wyniki.

9. PODSUMOWANIE

Na podstawie przeprowadzonych przez autorki własnych badań empirycznych wyraźnie widać występowanie dość znaczących różnic w doborze metod i narzędzi w realizacji wybranych aspektów zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce i Szwecji. Można stwierdzić, że skandynawski model zarządzania pracownika powinien stanowić wzór dla polskich pracodawców. Jednak na przykładzie rozwiązań wdrażanych przez Szwedów widać doskonale, że dla podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa należy wykorzystywać wszelkie dostępne narzędzia, ale adekwatnie do otaczającej nas rzeczywistości. Musimy również pamiętać o konieczności uwzględnia nie tylko zbiorowych, ale i indywidualnych potrzeb i zainteresowań pracowników.

Kultury organizacyjne nie są tworem stałym, ulegają ciągłym transformacjom na skutek wszechobecných zmian, dlatego też warto uczyć się od innych, czerpać wzory dobrych praktyk by nie marnować posiadanego kapitału ludzkiego oraz doskonalić organizacje w przyszłych działaniach. Omówione przez autorki w powyższym artykule wyniki badań empirycznych mają charakter pilotażowy i stanowią dobry zaczątek do rozwinięcia dyskusji w tym obszarze.

BIBLIOGRAFIA

1. Buckingham M., Hoffman C., *Po pierwsze: złam wszelkie zasady*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2004.
2. Chmielecki, M., *Komunikacja międzykulturowa w procesie zarządzania negocjacjami*, rozprawa doktorska, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2010.
3. Kozioł L., Tyrańska M., *Motywowanie pracowników w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2002.
4. Król A., *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie procesu globalizacji i kształtowania kultury organizacji*, „Zarządzanie. Teoria i praktyka” 2016, nr 18(4), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.
5. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2011.
6. Jarecki W., *Rekrutacja pracowników*, Wydawnictwo Economicus, Warszawa 2012.
7. Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
8. *Zarządzanie po Skandynawsku*, Puls Biznesu dodatek specjalny 15.10.2015, s. I-IV <http://studylibpl.com/doc/574090/zarz%C4%85dzanie-po-skandynawsku>.

Budowanie i rozwijanie zaangażowania pracowników jedną z głównych strategii zarządzania kapitałem ludzkim

Wstęp

Współcześnie dla rozwoju i sprawnego funkcjonowania organizacji pracodawcy oczekują od pracowników wykorzystania pracy w większym stopniu, a mianowicie większej energii, emocji, czasu oraz innych zasobów, które posiada pracownik. Czynniki kształtujące motywację oraz satysfakcję pracowników odchodzą w niepamięć, a przed zarządzaniem zasobami ludzkimi stoi kolejne wyzwanie – budowania zaangażowania w pracę i organizację. Problematyka badania zaangażowania stała się nie tylko przedmiotem badań, ale również poprzez zapotrzebowanie otworzyła nowe możliwości na rynku. Przez firmy konsultingowe pojawiło się wiele ofert pomiaru poziomu oraz kształtowania zaangażowania pracowników.

Samo badanie pomiaru zaangażowania pracowników w organizację cały czas ewoluuje, a naukowcy i badacze problemu podsuwają coraz nowsze metody i sposoby jego oceny. Zaangażowany pracownik jest w dzisiejszych niepewnych czasach coraz bardziej ceniony, jednak mimo coraz większej świadomości firmy niewiele robią w kierunku zwiększenia zaangażowania swoich pracowników. Sama analiza ankiet przeprowadzanych okresowo jest niewystarczająca, potrzebna jest wnikliwa analiza braku zaangażowania, likwidacja jego przyczyn.

Zaangażowanie traktowane jest jako nowoczesna forma zarządzania zasobami ludzkimi, prowadząca do wykreowania pracownika – osobiście zaangażowanego reformatora. Pracownik taki jest aktywnym uczestnikiem procesu decyzyjnego, ma zagwarantowaną swobodę w wykonywaniu pracy, jest gotowy do podjęcia ryzyka, jego powiązania społeczne wykraczają poza granice zespołu roboczego, a jego motywacje pozostania w organizacji wiążą się z dostrzeganymi przez niego szansami na rozwój. Zaangażowani pracownicy są skoncentrowani na firmie, przyczyniają się do jej wzrostu, powiększając efekty biznesowe, równocześnie obniżają fluktuację kadr. Jednakże organizacje chcące zarządzać przez zaangażowanie powinny uświadomić sobie ogromną odpowiedzialność, która wymaga przeprowadzania systematycznych badań poziomu i czynników determinujących zaangażowanie, a także podejmowania działań kreujących odpowiednie postawy i zachowania pracowników.

Dzięki wnioskom i rekomendacjom będącym rezultatem badań można ocenić wartości wyznawane przez pracowników organizacji i ich zgodność ze strategią organizacji, efektywniej planować środki przeznaczane na zaspokojenie potrzeb pracowników, ocenić efektywność przywództwa na różnych szczeblach zarządzania, rozpoznać ewentualne pojawiające się sytuacje konfliktowe, zrationalizować koszty działania firmy i zapobiegać nadmiernej rotacji.

Głównym zadaniem staje się odpowiedź na pytanie: W jaki sposób skutecznie i długotrwale budować i zwiększać zaangażowanie pracowników?

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, zaangażowanie pracowników, kompetencje, programy Work Life Balance

1. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W GWAŁTOWNIE ZMIENIAJĄCYM SIĘ OTOCZENIU

W otoczeniu współczesnych organizacji zachodzi szereg zmian społeczno-gospodarczych. Z nich wynikają liczne wyzwania dla zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Organizacje zmieniają się, stają się bardziej otwarte na permanentnie zachodzące zmiany, decentralizują się i spłaszczają struktury, uelastyczniają role organizacyjne i style kierowania, wspierają proces antycypowania zadań, budowania kreatywności i innowacji.

W warunkach niepewności, wysokiego ryzyka i niespotykanego dotąd tempa zmian, zasoby ludzkie stają się podstawowym zasobem organizacji, obok wiedzy i informacji zyskują na znaczeniu w porównaniu z zasobami rzeczowymi czy finansowymi¹.

W nowych strategiach ZZL coraz częściej wskazuje się na problem zadowolenia i satysfakcji z pracy. Podkreśla się, że pracownicy zadowoleni częściej identyfikują się z celami firmy, widząc możliwość realizacji swoich celów. Wierzą, że ich organizacja odniesie sukces, a zatem są wobec niej bardziej lojalni, troszczą się o jej interes i wykazują większe zaangażowanie w wykonywanie swoich zadań².

Aby organizacja mogła sprawnie funkcjonować, należy również sprawnie kierować ludźmi. Pod wpływem zmian w otoczeniu, zmian organizacyjnych oraz zmian w zachowaniach samych ludzi – ZZL musi kreować nowe strategie oraz stawać naprzeciw wyzwaniom jakim jest problematyka zaangażowania pracowników, zaangażowania w pracę oraz zaangażowania organizacyjnego.

Właściwe zmotywowanie i zaangażowanie pracowników ułatwia zdobycie przewagi nad konkurencją. Jednak w silnie konkurencyjnym środowisku i zróżnicowaniu pokoleniowym pracowników nie jest to takie łatwe. Najważniejszym strategicznym czynnikiem każdej organizacji jest skuteczny i efektywny personel, jego wiedza, kwalifikacje, doświadczenie oraz skuteczność w pokonywaniu wszelkich trudności. Firmy stają naprzeciw zmianom zwięk-

1 I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 15.

2 T. Listwan, Ł. Sułkowski, *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin SA, Warszawa 2016, s. 129.

szając rolę polityki kadrowej poprzez stosowanie nowoczesnych systemów motywacyjnych, systemów jakości, tworzeniu modeli kompetencyjnych, ścieżek kariery i rozwoju pracowników, co w rezultacie poprawia organizację pracy i zaangażowanie pracowników.

Równocześnie przed zarządzaniem kapitałem ludzkim w organizacji stawia się kolejne wyzwania:

- budowanie skutecznego marketingu oraz wizerunku pracodawcy – popularyzacja marki na rynku;
- tworzenie organizacji wiedzy – poprawa systemu komunikacji, który pozwoli na wzajemną wymianę wiedzy między wszystkimi pracownikami;
- zarządzanie talentami – programy zorientowane na pozyskanie, utrzymanie i rozwój najbardziej utalentowanych pracowników;
- zarządzanie różnorodnością – korzystanie z różnorodnych doświadczeń, wiedzy, umiejętności, predyspozycji i wrażliwości;
- pokolenie (generacja) Y – oczekujące intensywnego rozwoju, wyzwań, równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, jasnej ścieżki kariery;
- wysoka retencja pracowników – zmniejszająca się liczba pracowników oraz mniejsza lojalność pokolenia Y;
- rozwój pracowników i menedżerów – stanie się strategicznym narzędziem niezbędnym do budowania przewagi konkurencyjnej;
- interaktywność i cyfryzacja szkoleń – coraz szersze wykorzystanie e-learningu, webinarów;
- wzrost roli i znaczenia przywództwa;
- orientacja na klienta – zarówno zewnętrznego jak i wewnętrznego.

Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach turbulentnych zmian wymaga nie tylko otwartości na zmiany, lecz także szczególnej kompetencji, jaką jest elastyczność. (...) Miano lidera zmian może zdobyć tylko taka organizacja, która wykazuje chęci i zdolności do modernizowania obecnych rozwiązań, a także wprowadzania całkowicie odmiennych sposobów funkcjonowania w przyszłości. Wymaga oparcia zarządzania zmianami na dwóch płaszczyznach: odrzucenia przeszłości oraz przyjęcia polityki kreowania zmian³.

2. WSPÓŁCZESNE WYZWANIA WOBEC POSTAW PRACOWNIKÓW W PROCESIE PRACY

Pracownicy współczesnych firm, a w szczególności pracownicy wiedzy, są aktywnymi jednostkami na rynku pracy. Pracownik, mając trzy podstawowe metakompetencje: umiejętności konkurowania z innymi na rynku pracy

3 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników, Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 16.

(umiejętności wykorzystywania szans i możliwości), utrzymywania postawy stałej gotowości do podejmowania aktywności zawodowej o cechach twórczych, utrzymywania postawy stałej gotowości do prorozwojowego inwestowania we własne kompetencje zawodowe, może w każdej chwili myśleć o zmianie zatrudnienia, realizując karierę poza obecnym miejscem pracy⁴.

Poprzez zamiany na rynku pracy, pracodawcy zmuszeni są do zarządzania organizacją ze szczególnym uwzględnieniem zróżnicowania pokoleniowego pracowników. Współcześnie dużo przedsiębiorstw zatrudnia nawet cztery generacje pracowników, tym samym warto poświęcić czas na analizę cech i umiejętności pracowników z poszczególnych pokoleń i umiejętnie je wykorzystać. Postęp techniczny i zmiany w gospodarce sprawiają, że pojawiają się coraz wyraźniejsze różnice pomiędzy pokoleniami. Nowe generacje niosą ze sobą kolejne wyzwania, z którymi musi poradzić sobie zarówno rynek pracy, jak i pracodawcy. Jest to niezwykle trudne, a zwłaszcza w przypadku najmłodszych pracowników, którymi należy odpowiednio pokierować, udzielając im jednocześnie sporej swobody w działaniu.

Współczesny pracownik funkcjonuje więc w warunkach turbulencji, tzn. wielkiej dynamiki otoczenia i dużej niepewności. Sytuacja ta powoduje, że pracownik wiedzy powinien być równocześnie kreatorem zmian. Obecnie sama podatność na zmiany jest warunkiem niezbędnym, ale już niewystarczającym.(...) W organizacjach XXI w. pożądanymi cechami pracowników jest elastyczność i innowacyjność, rozumiane jako aktywne poszukiwanie możliwości wprowadzania zmian korzystnych dla firmy i jej klientów. Elastyczność powinna się m.in. przejawiać w większej niż dotychczas skłonności do wykonywania pracy w innych formach zatrudnienia niż umowa o pracę.(...) Kariera pracowników wiedzy jest utożsamiana z ustawicznym rozwojem, podejmowaniem się nowych wyzwań zawodowych, które budują ich wartość rynkową, a nie z awansem stanowiskowym⁵.

Pokolenie Milenium oczekuje od pracodawców doboru zadań o cechach wyzwania, np., jako niecodziennych projektów zespołowych, które wymagają dużej kreatywności, jak również elastyczności. Oczekują obowiązków, które dadzą im możliwość stopniowego rozszerzania ich wpływu i zakresu oddziaływania na funkcjonowanie obszarów działania organizacji. W tym kontekście warto zaznaczyć, że pracownicy generacji Y cenią sobie zdrowy styl życia, a pracę chętnie łączą z podróżowaniem. Ich aspiracje wymagają, zatem od pracodawcy celowych działań i praktyk wzmacniających oraz usamodzielniających podwładnych, tj. takich, które regulują poziom zaangażowania poprzez posiadanie władzy, kontroli i autorytetu.

Dla pokolenia Milenium priorytetem staje się styl życia, rozwój osobistych pasji i relacje międzyludzkie. Takie elementy, jak jakość pracy, efektywność, etyka czy długofalowa satysfakcja z pracy zajmują dalsze miejsce

4 I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk, *Zarządzanie zasobami ...* op. cit., s. 63.

5 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników ...* op. cit., s. 29–30.

w hierarchii wartości. Młodzi ludzie coraz częściej swoje zaangażowanie w pracę uzależniają od możliwości pogodzenia jej ze sferą prywatną.

Przedstawiciele pokolenia Y dla pracodawców stanowią oni prawdziwe wyzwanie. Muszą oni bowiem, znaleźć sposób na ich zaangażowanie w życie firmy, ponieważ są dużo bardziej niż poprzednie generacje, skłonni do zmiany miejsca pracy. Istnieje wiele czynników, o których powinni pamiętać managerowie zarządzający dzisiejszymi 20-latkami. Kluczowymi warunkami satysfakcji w życiu zawodowym są dla nich elastyczność w miejscu pracy, zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem prywatnym oraz możliwość wyjazdów za granicę w ramach zadań zleconych przez firmę⁶.

Fakt, że współczesne organizacje nie są w stanie zapewnić bezpieczeństwa i nie mogą gwarantować stałości zatrudnienia, oznacza, że to pracownik sam musi tworzyć sobie poczucie bezpieczeństwa. W tej sytuacji zanika typowa lojalność wobec pracodawcy, a pracownik skupia się na budowaniu własnej reputacji. Gdy mu się to uda, przestaje odczuwać silny związek z daną organizacją, za to może wyraźniej postrzegać sam siebie, jako właściciela określonego kapitału, na który składają się cechy, kompetencje zawodowe i umiejętności. Wymaga to jednak elastyczności, która wiąże się ze zdolnością do adaptacji, kreatywnym myśleniem, gotowością do ciągłej zmiany i innowacyjnością. Oznacza to również umiejętność samodzielnej organizacji pracy, gdy jednostka nie jest związana na stałe z jedną organizacją, oraz znoszenia sytuacji, w której okresy pracy przeplatają się z okresami nie pracy, czyli np. z poszukiwaniem zleceń⁷.

Eksperti Praca.pl wskazują kilka wyzwań, z którymi będzie musiała się zmierzyć branża HR:

1. **Pokolenie Z** - które zaczyna wchodzić na rynek pracy to duże wyzwanie dla rekruterów. Z jednej strony odważni w działaniu, otwarci, wszechstronni, z drugiej jednak wymagający, zaangażowani technologicznie, nieprzywiązujący się do miejsca pracy. Pozyskanie takich pracowników będzie wiązało się z bardziej nowoczesną rekrutacją i wprowadzeniem elastycznych warunków pracy.
2. **Zgrane zespoły**. Osoby z pokolenia Y już weszły na rynek pracy, więc zjawisko wypychania z rynku pracowników 50+ zdecydowanie słabnie. Zrodzi to jednak kolejne wyzwanie - zgrania zespołu złożonego zarówno ze stabilnych i lubiących porządek osób 50+, jak i wychowanych na nowych technologiach i roszczeniowych Zetów.
3. **Określenie nowych wartości w organizacji**. Konferencje branżowe coraz częściej podnoszą temat kultury organizacyjnej, wartości. Benefits,

6 <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-y-2013-nowe-wyzwanie-dla-pracodawcow> [dostęp 2017.05.20]

7 J. Pawlak, *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 39 (3/2014), Katedra Psychologii i Dydaktyki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, s. 266.

Tab. 1. Charakterystyka podmiotów z pokolenia Y

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> - Znajomość nowych technologii - Zadaniowe podejście do pracy - Niezależność i ambicja - Stawianie na osobisty rozwój - Nastawienie na zmiany i innowacyjność - Wysoka samoocena - Precyzyjne określanie swoich oczekiwań - Duże zaangażowanie w pracę, ale jedynie tę, która interesuje i daje satysfakcję - Duże znaczenie reputacji firmy i dobrej atmosfery w pracy - Dbanie o równowagę praca – życie prywatne - Biegłość teleinformatyczna - Łatwość w szukaniu i odnajdywaniu informacji - Łatwość nawiązywania relacji globalnych - Przygotowanie do odnajdywania się w środowisku multikulturowym - Orientacja na pracę zespołową - Funkcjonowanie w różnych społecznościach - Łatwa i częsta wzajemna komunikacja w grupie rówieśników - Umiejętność wykonywania wielu zadań w tym samym czasie 	<ul style="list-style-type: none"> - Niechęć do podporządkowania się regułom - Postawa roszczeniowa wobec pracodawcy - Potrzeba stałej informacji zwrotnej i stymulacji - Trudności w kontaktach bezpośrednich (preferowana komunikacja elektroniczna) - Skłonność do ryzyka - Problemy z przyjmowaniem krytyki - Mniejsza skłonność do lojalności wobec pracodawcy - Własny komfort i wygoda zamiast poświęcenia się dla pracodawcy - Brak konsekwencji, uporu, samodyscypliny - Niewielkie umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji - Nierealistyczne oczekiwania - Brak cierpliwości - Niska etyka pracy - Słabe umiejętności interpersonalne, szczególnie w zespołach zróżnicowanych wiekowo - Trudności z rozwiązywaniem codziennych konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

w postaci opieki zdrowotnej, dofinansowania do zajęć sportowych czy wydarzeń kulturalnych stały się standardem i przestały być wartością same w sobie.

4. **Zaangażowanie pracowników.** Specjaliści ds. HR powoli odchodzą od ocen okresowych na rzecz budowania szeroko rozumianej kultury organizacji. Coraz częściej słyzy się opinię, że ocena działa demotywująco. Wyzwaniem jest nowa forma komunikacji z pracownikiem, która będzie miała na celu określanie kierunków kolejnych działań pracownika. Takie wyzwanie stoi nie tylko przez specjalistami ds. HR, ale w szczególności przed menadżerami.
5. **Rozwój pracownika.** W odpowiedzi na rynek pracownika i idący za tym wzrost wymagań odnośnie rozwoju osobistego, firmy poszukują nowych metod szkoleniowych. Coraz bardziej popularne są już e-learning i grywalizacja, natomiast pokolenia Y i Z będą oczekiwały zaskakujących metod doskonalenia zawodowego.

Branżę HR czekają więc duże wyzwania. Prawdopodobnie największym z nich będzie nie tyle znalezienie sposobu na efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi, co przekonanie osób zarządzających, że zmiany są konieczne⁸.

8 http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/komunikaty-prasowe_cp-1515.html [dostęp 2017.05.25]

3. RÓWNOWAGA MIĘDZY PRACĄ A ŻYCIEM PRYWATNYM (WORK-LIFE-BALANCE)

Work-life-balance oznacza równowagę pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym. To umiejętność określenia priorytetów i wypracowania kompromisu w odniesieniu do kariery z jednej strony oraz rodziny, czasu wolnego i wypoczynku z drugiej – pogodzenia ze sobą dwóch sfer życia. Przyczynami braku równowagi między życiem rodzinnym a pracą jest stres, frustracja, niższa jakość świadczonej pracy, konflikty, brak satysfakcji z pracy. Negatywne skutki zachwianej równowagi między sferą rodzinną i zawodową odczuwają zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Dlatego też należy podejmować działania mające na celu stworzenie warunków do bezkonfliktowego łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi⁹.

Pracujemy coraz więcej, coraz częściej nie potrafimy więc zachować równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym. Terminy, podróże służbowe, zebrania, projekty – pniemy się po szczeblach kariery zawodowej, jednocześnie wpływając na życie prywatne. Dłuższy czas pracy oraz napór na coraz większą wydajność może zaburzyć równowagę praca – życie. Często wpływa to na efektywność i w dłuższym czasie prowadzi do spadku motywacji. Równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym to zjawisko złożone, nieposiadające uniwersalnej definicji. H.J. Greenhaus i współautorzy określają ją jako równomierne zaangażowanie danej osoby w swoją rolę w pracy i rodzinie oraz stopień zadowolenia z tych ról.

Równowagi takiej można szukać na dwóch płaszczyznach. Jedna z nich to relacje pracodawca – pracownik. Pracownicy oczekują coraz częściej, że oprócz pensji pracodawca zapewni im możliwość rozwoju, dostosuje czas pracy do indywidualnych potrzeb, zostawiając czas np. na opiekę nad dziećmi, albo rozwijanie pasji. Może to wyglądać na postawę roszczeniową, której zaspokajanie grozi firmie wykluczeniem z rynku. Jednak okazuje się, że jest dokładnie odwrotnie, bo pracownik docenia wartość dodaną – angażuje się w pracę emocjonalnie i lepiej ją wykonuje. Istnieje też pozytywna korelacja między przyjęciem w korporacjach zasady *work-life-balance* a jakością życia. Płaszczyzną równowagi jest również nasza indywidualna postawa. Wprawdzie ciągle podobają nam się szybkie kariery, ale zdajemy sobie sprawę, że do szczęścia potrzebna jest również rodzina i zainteresowania. Niestety, widzieć nie znaczy realizować¹⁰.

Niewłaściwe proporcje pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym ma skutki negatywne zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy. Zbyt duże zaangażowanie w pracę zawodową, przy równoczesnym lekceważeniu obowiązków w życiu prywatnym prowadzi do:

9 <https://badaniahr.pl/research/see/3,badanie-rownowagi-praca-zycie-prywatne>[dostęp 2017.06.17]

10 G. Leśniewska, *Stres a równowaga życiowa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 40, t. 2, Uniwersytet Szczeciński, DOI: 10.18276/sip.2015.40/2-09.

- zmęczenia i wypalenia zawodowego;
- problemów w życiu prywatnym, które negatywnie odbijają się na efektywności i zaangażowaniu pracownika w wykonywanie swoich obowiązków służbowych;
- spadku motywacji.

Jeśli pracodawca i pracownik nie będą zdawać sobie sprawy z tego, że miejsce pracy nie zastąpi rodziny i życia prywatnego, to wszelkie działania nie pomogą zachować wspomnianej równowagi. Ważne jest, więc, aby pamiętać o kilku podstawowych zasadach, które stanowczo wspierają ideę *work-life-balance*:

- nie zostawać w pracy po godzinach (oprócz sytuacji wyjątkowych);
- nie zabierać pracy do domu, nie odbierać telefonu służbowego po godzinach pracy i w weekendy;
- nie umawiać spotkań służbowych po godzinach pracy;
- nie rozmawiać o problemach z pracy po godzinach pracy, także podczas spotkań towarzyskich ze współpracownikami.

Coraz więcej ludzi całą swoją życiową energię poświęca dziś pracy, ignorując płynące z ciała sygnały zmęczenia - nawracające infekcje, bóle głowy i kręgosłupa. U niektórych pojawiają się oznaki wypalenia zawodowego, m.in. kłopoty z koncentracją, snem, nieumiejętność odpoczywania. Sytuacje stresowe są obecnie nieodłącznym atrybutem życia człowieka, a pojęcie stresu na stałe zagościło już w języku potocznym. Ekspertki zachęcają, aby zwrócić szczególną uwagę na to, by działania związane z ważnymi dla nas obszarami poza pracą, np. malowaniem, czytaniem, jazdą na rowerze, pływaniem,

Tab. 2. Znaczenie *work-life-balance* dla pracodawcy

	KORZYŚCI	TRUDNOŚCI
WORK LIFE BALANCE DLA PRACODAWCY	<ul style="list-style-type: none"> - większa motywacja pracowników - obniżenie ryzyka wypalenia zawodowego - większe zaangażowanie pracowników - możliwość wykonywania swoich obowiązków zawodowych bez zaniedbywania rodziny i innych zobowiązań prywatnych 	<ul style="list-style-type: none"> - mniejsza możliwość kontroli pracownika przy pracy w z domu - koszty związane z dłuższymi urlopami macierzyńskimi - mniejsza elastyczność - pracownik nie jest obecny cały czas w biurze - ustalenie systemu kontroli i rozliczania z wykonywanych zadań - wcześniejsze przygotowanie zastępstwa, aby maksymalnie ograniczyć koszty związane z urlopem macierzyńskim - wcześniejsze planowanie wszelkich spotkań

Źródło: opracowanie własne.

znalazły się w naszym tygodniowym rozkładzie zajęć. Wielu z nas nie zdaje sobie sprawy, że równowaga między dwoma obszarami jest niezbędna, aby w pełni cieszyć się życiem i komfortem psychicznym. Stres sam w sobie nie jest ani dobry, ani zły. Jest nieodłącznym czynnikiem naszego życia. Musimy sami wypracować optymalny sposób osiągnięcia równowagi życiowej¹¹.

Badania pokazują, że najbardziej zaangażowani pracownicy mają częściej do czynienia z zakłóceniami na linii praca - życie osobiste, co w ostateczności negatywnie wpływa na zdrowie. Dlatego ważne jest również, aby pracodawca miał pieczę nad równowagą, a pracownicy nie stali się pracoholikami. Kiedy zaangażowanych pracowników dosięgnie wypalenie, nieuchronnie odbije się to na wynikach firmy.

4. ZARZĄDZANIE A ISTOTA ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKA

Celem procesu zarządzania kapitałem ludzkim jest osiągnięcie stanu efektywnego zaangażowania, które: nie jest wymuszone np. trudnościami na rynku pracy; wynika z wewnętrznych przekonań, np. z pasji, satysfakcji; jest długotrwałe, autentyczne i zamierza konsekwentnie do realizacji określonych celów. W rezultacie takiego zaangażowania pracownicy: osiągają rezultaty na wysokim poziomie, mobilizują swym przykładem innych, wykazują małą absencję i wysoką stabilizację, promują organizację na zewnątrz, wpływają pozytywnie na zadowolenie klientów oraz udziałowców. W związku z tym liczne badania dowodzą pozytywnej korelacji wysokiego stopnia zaangażowania pracowników z sukcesem organizacji w realizacji jej celów strategicznych¹². Zaangażowanie to szczególna postawa w pracy, która przejawia się ponadprzeciętną gotowością do działania, w której interesy organizacji są również ważne, jak własne interesy jednostki, pasją działania, identyfikacją z firmą (pracownicy wierzą w sukces organizacji, wyrażają pozytywne opinie na temat organizacji w środowisku, w którym funkcjonują) oraz chęcią pozostania w organizacji¹³.

Zarządzanie przez zaangażowanie nie oznacza nowej socjotechniki w zarządzaniu w celu manipulowania pracownikami. Nie jest również wyłącznie kwestią zastosowania odpowiednich narzędzi czy techniki. Jest to kompleksowa koncepcja oparta na wspólnych strategicznych celach i wspólnych wartościach oraz odpowiednim systemie zarządzania wynagrodzeniami, uwzględniającym integrację celów partnerów społecznych¹⁴.

11 G. Leśniewska, *Stres a równowaga życiowa* ..., op. cit.

12 M. Juchnowicz, *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 389.

13 M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników, kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014, s. 57.

14 M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników* ..., op. cit., s. 50.

Wyróżnić można określone typy zaangażowania pracowników:

- **w organizację** – jest ono najcenniejsze z punktu widzenia organizacji, polega na identyfikacji pracownika z misją, wartościami, celami oraz zadaniami firmy;
- **w zawód** – objawia się poprzez silną identyfikację pracownika z własnymi celami rozwoju zawodowego, a także poprzez dążenie pracownika do konsekwentnego realizowania indywidualnej drogi kariery zawodowej;
- **w pracę** – polegające na realizacji powierzonych pracownikowi zadań na wysokim poziomie;
- **w środowisko społeczne (w zespół)** – czyli identyfikowanie się pracownika ze współpracownikami i przełożonymi¹⁵.

Zaangażowanie pracowników jest zgodnym z wolą samych pracowników, a nie tymczasowym stanem ich umysłu, objawiającym się realizacją zadań w pracy na poziomie przekraczającym wymagane minimum. Stan taki wymaga pozytywnego stosunku do pracodawcy. Przejawia się on zadowoleniem z pracy, chęcią wykonywania pracy, chęcią rozwoju, odpowiedzialnością za pracę, przywiązaniem do niej. Pracodawca natomiast musi zapewnić pracownikom odpowiednich warunków, które pozwolą na takie zachowania.

Definicja pojęcia, a co za tym idzie, pomiar poziomu zaangażowania pracowników – nastroczają wielu problemów. Różne podejścia do pojęcia zaangażowania powodują, że prowadzone różne badania, mierzące w różny sposób rozumiane zaangażowanie, są ze sobą praktycznie niespójne – nie ma w tej chwili wypracowanego uniwersalnego wskaźnika, miary zaangażowania pracowników. Jednym z przykładowych sposobów pobudzania zaangażowania pracowników jest wspieranie innowacyjności oddolnej pracowników. Problemów nastroczać może jednak sam proces wspierania innowacyjności, który wydaje się dość skomplikowany i najeżony pułapkami. Długotrwałe zwiększenie poziomu zaangażowania pracowników w pracę poprzez wspieranie innowacyjności oddolnej wymaga konsekwencji działań ze strony przedsiębiorstwa w promowaniu i wykorzystywaniu innowacyjności oraz ciągłego wsparcia w tym zakresie dla pracowników ze strony menedżerów, w tym najwyższego szczebla zarządzania organizacji. To wymaga rozwoju kompetencji menedżerów i przywódców organizacji, w kierunku tych niezbędnych dla promowania i wykorzystywania innowacyjności. Kluczowa jest informacja zwrotna dla pracowników, podjęcie działań w kierunku wdrożeń oraz promowanie udanych wdrożeń wśród całej kadry przedsiębiorstwa.

Zaangażowanie pracowników to jeden z tych czynników, który może zdecydować o przewadze strategicznej organizacji i umożliwić jej osiągnięcie sukcesu. Z analizy wszelkich badań wynika, że rezultaty zaangażowania do: poprawa produktywności, wzrost zysków, poprawa obsługi klientów, oddanie celom organizacji, innowacyjność, zmniejszenie absencji i ilości zachorowań

¹⁵ I. Warwas, A. Rogozińska-Pawełczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi ...* op. cit., s. 54.

oraz wzrost lojalności wobec pracodawcy¹⁶. Jest to możliwe, ponieważ zaangażowanie oznacza zwiększanie wykorzystania potencjału pracowników i w stworzeniu pozytywnych dla pracodawcy zachowań, co prowadzi do konkretnych wyników biznesowych.

Kształtowanie wysokiego poziomu zaangażowania, to jednak nie tylko możliwość poprawy rezultatów biznesowych, ale również dbałość o dobrostan pracowników i podnoszenie jakości zarządzania, dzięki czemu możliwe jest zaspokojenie oczekiwań różnych grup interesariuszy oraz rozwój pozamaterialnego kapitału organizacji.

5. ZNACZENIE POZIOMU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW DLA ROZWOJU FIRMY

Znaczenie zaangażowania polega na tym, że stanowi ono jądro relacji pracowniczych. Wiąże się z tym, co ludzie robią, jakie modele zachowań przyjmują, odgrywając swoje role, oraz co sprawia, że działają, aby osiągać zarówno cele organizacji, jak i swoje własne¹⁷. W pełni zaangażowany pracownik jest zaabsorbowany swoją pracą i ma do niej entuzjastyczny stosunek. Często podejmuje większy wysiłek, aby zadowolić klienta i pomóc firmie w odniesieniu sukcesu, zarażając swoim entuzjazmem zespół i innych pracowników(...). Dlaczego zaangażowanie pracowników jest ważne?

- Mniejsza rotacja. Bez mocnego przywiązania do miejsca pracy, ludzie czują się wyobcowani i zwykle szukają dla siebie lepszego miejsca gdzie indziej.
- Produktynność. Zainteresowanie pracowników sukcesem organizacji winduje wydajność i wyniki finansowe. Potwierdza to szereg badań (np. Globoforce Durvey Results).
- Innowacyjność. Badanie Gallupa wykazało istnienie znaczącej korelacji między innowacyjnością a wysokim poziomem zaangażowania pracowników¹⁸.

Pracownicy to największa inwestycja, z której powinno się uzyskać najwyższy zwrot. Pomimo tego, ciągle w wielu organizacjach pracownicy traktowani są jak składnik majątku do zarządzania, a nie jak indywidualne osoby, które mogą zapewnić innowacje niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Podstawą długoterminowego zaangażowania jest pozytywne środowisko pracy budowane na dobrej komunikacji pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami oraz w ramach zespołów.

16 <http://barometrzaangazowania.com/prezentacja/21-podstrony/baza-wiedzy/zaangazowanie-pracownikow> [dostęp 2017.06.10]

17 M. Armstrong, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 169.

18 *BIAŁA KSIĘGA DALE CARNEGIE #4 JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE*, Copyright © 2017 Dale Carnegie Training®

Celem zarządzania kapitałem ludzkim jest osiągnięcie stanu zaangażowania efektywnego. W rezultacie takiego zaangażowania pracownicy osiągają wyniki na wysokim poziomie, mobilizują swym przykładem innych pracowników, wykazują małą absencję i wysoką stabilizację, promują organizację na zewnątrz, wpływają pozytywnie na zadowolenie klientów oraz udziałowców¹⁹.

Tab. 3. Postawy zaangażowania

EFEKTYWNE ZAANGAŻOWANIE	ZAANGAŻOWANIE TRWANIA	UTRZYMUJĄCE SIĘ ZAANGAŻOWANIE	NORMATYWNE ZAANGAŻOWANIE
<ul style="list-style-type: none"> – nie jest wymuszone – wynika z wewnętrznych przekonań – jest długotrwałe i autentyczne – zmierza konsekwentnie do realizacji określonych celów 	<ul style="list-style-type: none"> – pracownik przez pracę zaspokaja wyłącznie własne potrzeby – zadania wykonuje zgodnie ze standardami – zapewnia sobie stabilność zatrudnienia i świadczenia socjalne – nie identyfikuje się z celami przedsiębiorstwa – jego praca nie wykracza poza podstawowe normy – nie występuje dodatnie zaangażowanie organizacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> – pracownik wykonuje swoją pracę w sposób umiarkowany, 4 na 5 – bez wkładu kreatywnego 	<ul style="list-style-type: none"> – pracownik nie tworzy wartości dodanej – pracownicy pozostają w firmie pod przymusem – angażują się w wykonywane przez siebie zadania, jednak aktywnie szukają innego miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników, Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.

Wyznaczając z pracownikami jasną ścieżkę kariery i cele oraz wskazując na możliwości rozwoju, menedżer może podnieść poczucie własnej wartości u każdego członka zespołu. Pokazując pracownikom, iż są doceniani i odpowiadają za sukces firmy, a następnie nagradzając ich za dobrze wykonaną pracę, menedżer tworzy „pracownika zaangażowanego”. Stąd bardzo już blisko do entuzjazmu i poczucia dumy z odpowiedzialności, co z kolei prowadzi do najwyższego poziomu zaangażowania²⁰. Wyższy poziom zaangażowania zwiększa dobre samopoczucie, efektywność oraz retencję pracowników. Umiejętne motywowanie pracowników i wykorzystanie ich energii przekłada się na wyniki i wizerunek firmy.

¹⁹ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników ...* op. cit., s. 42.

²⁰ *Co buduje zaangażowanie pracowników i dlaczego jest to ważne*, Biała Księga Dale Carnegie Training, Copyright © 2012 Dale Carnegie&Associates, Inc. All rights reserved. driveengagement_101512_wp

Zaangażowanie pracowników nabiera coraz większego znaczenia. Z najnowszych badań wynika, że umiejętne motywowanie pracowników i wykorzystanie ich energii coraz bardziej przekłada się na zarówno na wyniki, jak również na wizerunek firmy. Zaangażowany pracownik, to efektywny pracownik. Firmy, a zwłaszcza działy HR stoją przed wielkim wyzwaniem, zdają sobie sprawę z rosnącego znaczenia zaangażowania, jednak nie jest to łatwe. W tej chwili możemy zaobserwować dużą rotację pracowników, zwłaszcza młodszych pokoleń. Rekrutacja, wdrożenie nowych pracowników to duże koszty dla organizacji.

Niektóre firmy wiedzą, co zatrzymuje je przed uzyskaniem pełnego zaangażowania pracowników, lecz nic z tym nie robią. Kolejne są świadome braku zaangażowania, podejmują działania i aktywności tak, by usunąć bariery i integrować pracowników z firmą. Ale nawet wszelkie działania nie przyniosą odpowiedniego skutku, jeżeli nie zostanie stworzona odpowiednia kultura organizacyjna oparta wartościach, na których pracownicy mogli się oprzeć.

W procesie angażowania pracownika kluczową rolę odgrywa jego bezpośredni przełożony. Od tego, w jaki sposób komunikuje się na co dzień, jak reaguje na potrzeby „swoich ludzi” zależy, jak będzie zachowywał się pracownik. Każdy pracownik przychodzi do firmy, ale emocjonalnie łączy się z ludźmi, z którymi pracuje²¹.

Wysoki poziom zaangażowania przynosi również niewymierne korzyści w dziale kapitału ludzkiego. Przejawia się to wysokim poziomem kreatywności i innowacyjności pracowników, niższą fluktuacją. Pracownicy bardziej identyfikują się z organizacją, utożsamiają się z nią, wyznają wspólne wartości oraz integrują w zespołach. Najważniejszym czynnikiem jest zarządzanie ponadprzeciętnymi kompetencjami, co przekłada się na stabilizację talentów (zarządzanie talentami) tworząc znaczną przewagę nad konkurencją.

6. ROLA KOMPETENCJI W OBSZARZE ZAANGAŻOWANIA

Kompetencje to zdolność skutecznego wykorzystywania przez człowieka jego wiedzy, umiejętności, zdolności, systemu wartości i cech osobowości do osiągnięcia celów, wyników oraz standardów oczekiwanych w związku z zajmowanym przez niego miejscem w organizacji. Innymi słowy jest to pewien wewnętrzny potencjał, przejawiający się w zachowaniach organizacyjnych pracownika, umożliwiające szybkie zdobywanie nowych umiejętności oraz adaptację do wymagań zmieniającego się otoczenia, szczególnie w nowych realiach gospodarki opartej na wiedzy²².

21 <http://www.pulshr.pl/zarządzanie/zaangazowany-pracownik-przynosi-korzysci-firmie-jak-umiejetnie-go-motywowac,27470.html> [dostęp 2017.06.01]

22 <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/38/id/808> [dostęp 2017.04.28]

Organizacja działająca we współczesnych realiach, aby pozostać na rynku, musi przyciągać najlepszych pracowników, motywować ich do wydajnej pracy oraz utrzymać ich zaangażowanie w funkcjonowanie na optymalnym poziomie, ale również nieustannie rozwijać ich kompetencje w pożądanym kierunku wyznaczonym wizją. Według podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, pracownicy danej organizacji to jej zasób strategiczny, nieoszlifowany diament, w który warto inwestować. Strategiczne staje się również zaangażowanie samych pracowników, którzy ze swojej indywidualnej perspektywy powinni zdawać sobie sprawę, że potrzebują nieustannego rozwoju swoich kompetencji poprzez rozszerzanie wiedzy, przyswajanie i doskonalenie umiejętności, weryfikację postaw. Wyróżnia się trzy podstawowe źródła rozwoju kompetencji:

- doświadczenie zdobywane w miejscu pracy - rozwój kompetencji poprzez poszerzanie wiedzy, doskonalenie i przyswajanie umiejętności oraz zdobywanie doświadczenia;
- kompetencje przejmowane od innych osób - korzystanie z doświadczenia i wiedzy innych osób np. mentora;
- szkolenia - podczas których pracownicy zdobywają wiedzę, w mniejszym stopniu umiejętności, a także porządkują swoją praktyczną wiedzę z danej dziedziny ugruntowując ją i systematyzując.

W przedsiębiorstwie, które dąży do osiągnięcia wysokiego poziomu zaangażowania pracowników, dobrym pomysłem jest stworzenie zestawu kompetencji, który mieściłby się w rozsądnych granicach - należy je zdefiniować i upewnić się, że są blisko powiązane ze strategią firmy, jej celami, wartościami oraz zadaniami wykonywanymi na danym stanowisku. Kompetencje powinny być „ukierunkowane na przyszłość”, a więc dopasowane również do przyszłych potrzeb i wysokiego poziomu zaangażowania²³.

Rozwój i zarządzanie kompetencjami stają się zatem jednym z kluczowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach. Organizacje poszukują nowych metod i sposobów maksymalnego wykorzystania zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych pracowników w bieżącej działalności oraz w realizacji strategii długookresowych. Podstawowym zadaniem i wyzwaniem zarządzania zasobami ludzkimi staje się identyfikacja i rozwój kompetencji w taki sposób, jaki umożliwi organizacji najbardziej efektywne funkcjonowanie. Jest to możliwe dzięki budowie modeli kompetencji i ich wdrażaniu²⁴.

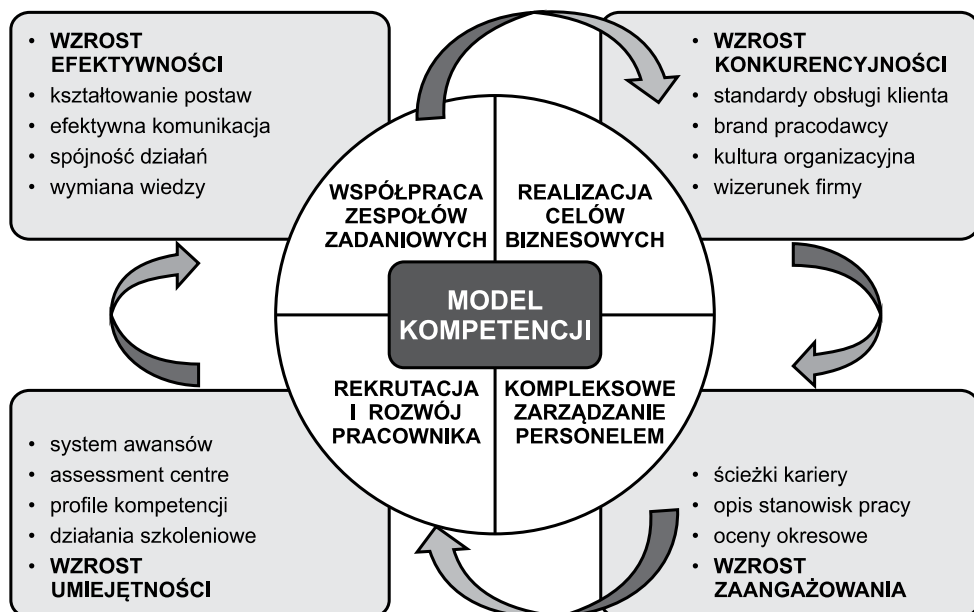
Model kompetencyjny finalnie jest wielozadaniową i dynamiczną metodą obejmującą wszystkich pracowników, który powinien być uwzględniony we

23 R. McGee, A. Rennie, *Budowanie zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015, s. 297.

24 *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, KAPITAŁ LUDZKI, Narodowa strategia spójności, Warszawa 2013.

wszystkich istotnych częściach zarządzania zasobami ludzkimi, gwarantując ich zintegrowanie w spójną całość.

Schemat 1. Efekty zastosowania modelu kompetencyjnego



Źródło: modele kompetencyjne. Obszary zastosowań i korzyści dla organizacji. Schenk Institute w: www.biurokarier.umk.pl. data dostępu 04.07.2017 r.

Następstwem zastosowania modeli kompetencyjnych jest z jednej strony wzrost efektywności i zwiększenie konkurencyjności firmy, z drugiej zaangażowania i umiejętności pracowników.

Model kompetencyjny pozwala na precyzyjne zdiagnozowanie obecnych i przyszłych potrzeb firmy w zakresie kompetencji pracowniczych na wszystkich poziomach jej zarządzania. W czytelny sposób pozwala powiązać rozwój potencjału pracowniczego z misją, wizją i celami strategicznymi firmy. Zastosowanie modelu kompetencji, poprzez koncentrację na realnych wymaganiach kompetencyjnych, które będą stawiane pracownikowi, zwiększa możliwość zatrudnienia odpowiedniego kandydata. Jego zastosowanie wpływa na sprawne zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników i planowanie ich ścieżek kariery, co może przyczyniać się do zmniejszenia rotacji i zwiększenia zaangażowania pracowników.

Bez zaangażowanych i kompetentnych pracowników najlepsze strategie, choćby wsparte ogromnymi budżetami, są skazane na porażkę. Istotnym problemem w zjawisku tworzenia modelu kompetencji jest rzetelne i dokładne zdefiniowanie pożądaných kluczowych zachowań pracowników, a następnie

przełożenie ich na opisy kompetencji. Istotne jest, aby określić, jakie umiejętności, postawy i zachowania wymagane są od pracownika, kiedy należy je opanować i jak przejawia się profesjonalizm w pracy.

Chociaż cenny jest każdy rozwój pracownika, dla firmy najważniejszy jest rozwój tych kompetencji, które przyczynią się do efektywnej realizacji jej strategii. System zarządzania zasobami ludzkimi oparty na kompetencjach jest, zatem pojęciem szerszym niż model kompetencji. Zarządzanie kompetencjami pozwala na wykorzystanie potencjalnych możliwości, które stwarza model, poprzez oddziaływanie na sferę zarządzania zasobami ludzkimi. Model kompetencji może stanowić podstawę kształtowania efektywnego systemu zarządzania zasobami ludzkimi praktycznie w każdej organizacji, z uwagi na to, że określa wymagania kompetencyjne stawiane wykonawcom pracy, których spełnienie przyczynia się do wzrostu efektywności pracy i jednocześnie realizacji celów organizacji²⁵.

7. ZAANGAŻOWANIE W PROCESY PODEJMOWANIA DECYZJI

Dla wielu pracowników niezwykle motywująca jest możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Częściej czują, że od nich coś zależy, że nie są tylko szarymi pracownikami, którzy nie mają wpływu na to, co się wokół nich dzieje. Ograniczenie możliwości podejmowania decyzji przez pracowników oraz ograniczenie inicjatywy może w znacznym stopniu obniżać satysfakcję zawodową²⁶.

Udział pracowników nazywamy *empowermentem*. To proces zachęcania ludzi do angażowania się w podejmowanie decyzji, poszerzania realnego wpływu pracowników na działanie organizacji, zwiększania uprawnień pracowników. Zarządzanie partycypacyjne odnosi się do zwiększania uczestnictwa członków organizacji w procesach zarządzania nią. Istotą zarządzania partycypacyjnego jest zatem zwiększenie odpowiedzialności pracownika za losy przedsiębiorstwa jako całości, a nie jedynie za siebie i swoje zadania. Efekt ten osiąga się poprzez uczestniczenie w takich czynnościach, jak ustalanie celów organizacji, decydowanie o planie działania, dzielenie się własnymi sugestiami na temat funkcjonowania organizacji. Należałoby też zauważyć odmienne podejście do funkcji kontroli, która powinna zostać mocno ograniczona. Partycypacja powoduje zwiększenie motywacji pracowników poprzez budowanie zaangażowania pracowników, zamiast zwiększania kontroli. Ponadto w modelu tym zmienia się podejście do potrzeby uzyskania równowagi

25 M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s. 257.

26 T. Listwan, Ł. Sułkowski, *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2016, s. 141.

w zakresie relacji praca - dom, która jest bardzo istotna ze względu na indywidualne potrzeby, a nie ze względu na efektywność pracy.

Specjaliści podpowiadają też zastosowanie modelu pełnej partycypacji w zarządzaniu. Podejście to opiera się na założeniu, że uczestnictwo w zarządzaniu jest niezbywalną cechą każdej osoby zatrudnionej w przedsiębiorstwie, z czego wynikają długoterminowe, trwałe i pozytywne rezultaty zarówno w zakresie osiąganych celów organizacji, jak i pracowników. Na poziomie praktycznym stanowi to zaangażowanie wszystkich pracowników do współodpowiedzialności za organizację oraz do udziału w podziale zysków przedsiębiorstwa. Wprowadzenie pełnej partycypacji jest procesem długotrwałym, wiążącym się z poszanowaniem oraz uogólnieniem celów pracowników i organizacji, zatem osiągnięcia kompromisu pomiędzy grupą interesariuszy wewnętrznych.

Obecność w procesie podejmowania decyzji, odpowiedzialności i efektach pracy jest źródłem korzyści zarówno dla pracowników jak i samej organizacji. Ma to olbrzymie znaczenie głównie przy budowaniu motywacji pracowników. Wzrost zaangażowania w wykonywane zadania, co skutkuje podniesieniem jakości. Wynika to więc z kwestii rozumienia sensu wykonywanej pracy, akceptacji przyjętych celów, odpowiedzialności i sprawczości oraz dostrzegania rezultatów własnych działań. Do innych korzyści płynących z partycypacji pracowniczej zalicza się też: wzrost kreatywności, pozyskanie nowej wiedzy i doświadczeń, znajdowanie efektywniejszych rozwiązań, korzystniejsza analiza problemów, możliwość uniknięcia podejmowania lekkomyślnych decyzji, powodujących koszty, możliwość uwzględnienia różnych punktów widzenia w konfliktach, zmniejszenie fluktuacji pracowników, wzrost wartości pracowników, lepsza integracja zespołu.

Przedsiębiorstwa potrzebują zmiany horyzontu myślenia, zwiększonej troski o poziom motywacji pracowników, skutecznego zarządzania różnorodnymi pracownikami, a w szczególności talentami. Organizacje powinny zatem poczynić inwestycje w rozwój przywództwa i kompetencji miękkich, również zaufania. Koniecznością jest też dokonanie przeglądu narzędzi ZKL, ze szczególną koncentracją na kwestii zarządzania partycypacyjnego i międzypokoleniowego.

Pracownicy są bardziej zmotywowani, gdy mają poczucie wpływu na sytuację. Dzieje się tak wówczas, gdy biorą udział w podejmowaniu decyzji wpływających na ich pracę, takich jak określanie budżetu i kwestii zatrudnienia czy też sposobów organizacji pracy i harmonogramów. Zaangażowanie pracowników w takie decyzje pozwala im dostrzec pełen obraz sytuacji, a także umożliwia im zrobienia czegoś ważnego dla ich pracy²⁷.

27 B. Kaye, S. Jordan-Evans, *Zatrzymaj najlepszych, 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Oficyna, Warszawa 2012, s. 66.

8. DOCENIANIE PRACY PRACOWNIKÓW PRZEZ KADRĘ MENEDŻERSKĄ

Wielu menedżerów uważa, iż pracownika nie można chwalić za najprostsze czynności, jednakże z analizy transakcyjnej wiemy, że ludzie wymieniają się tzw. znakami rozpoznania i mają w tym zakresie różne potrzeby. Często jest tak, że pracownik robi wszystko, aby znaki rozpoznania otrzymać: jeśli nie pozytywne, to przynajmniej negatywne. Brak dostosowania ich do pracownika, czyli brak np. dostrzegania wkładu pracowników, może zmusić ich do podejmowania negatywnych działań np. zachowań konfliktowych, spóźniania się, czy celowego popełniania błędów. Zauważony, czyli skrytykowany podświadomie utwierdzi się, iż jest to skuteczna metoda „bycia dostrzeżonym”²⁸.

Motywowanie, bowiem to oddziaływanie szefa na pracownika. Jest to więc proces jednokierunkowy – z góry w dół. Można uznać, że to oczywiste, lecz takie założenie rodzi pewne konsekwencje. W takim podejściu pracownik jest „przedmiotem” poddanym „obróbce” (motywowaniu), jest on tylko obiektem oddziaływania. Natomiast przełożony jest „podmiotem”, od którego wszystko zależy, jest więc czynnikiem sprawczym. Dodatkowo poza samym uprzedmiotowieniem pracownika w konsekwencji utrwała się u niego destrukcyjny model uzależnienia (moja motywacja zależy od szefa, czyli od czynnika zewnętrznego)²⁹.

Dobry szef, któremu zależy na zatrzymaniu solidnych pracowników, umożliwi im znalezienie w miejscu pracy to, co jest dla nich istotne. Wzbogacenie otwiera nowe drzwi, umożliwiając pracownikowi rozwój, dając mu nowe wyzwania i zapewniając coś, czego szuka, a zarazem nie wymaga zmiany funkcji czy odejścia od pracodawcy.

Wzbogacone stanowisko pracy:

- umożliwi pracownikowi zainicjowanie, opracowanie i wdrożenie nowych pomysłów;
- pozwala na określanie i osiągnięcie osobistych i grupowych celów;
- pozwala pracownikowi zobaczyć, w jakim stopniu przyczynia się do osiągnięcia końcowego celu;
- wymaga od pracownika uzupełnienia wiedzy i umiejętności;
- ma większą przeszłość niż się wydaje³⁰.

28 <http://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/o-hr/budowanie-zaangazowania-pracownikow-w-praktyce.html> [dostęp 2017.05.10]

29 <http://www.biznesedukator.pl/pl/zarzadzanie-przez-docenianie> [dostęp 2017.04.18]

30 B. Kaye, S. Jordan-Evans, *Zatrzymaj najlepszych, 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Oficyna, Warszawa 2012, s. 62.

Z doświadczenia wiemy, że jeśli potrafisz w pełni doceniać siebie, to jednocześnie nie narzekasz, nie grasz roli ofiary i nie wykazujesz postawy roszczeniowej. Gdy rzeczywiście docenisz pracujących z Tobą ludzi (szefa, pracowników), to pozbędziesz się powodu do zawiści i podejrzliwości. Doceniając zaś otoczenie, w którym funkcjonujesz, czyli np. pracę, firmę. Ten proces daje niezwykle efekty – odrzucamy nie tylko destruktcyjne zachowania, lecz przede wszystkim budujemy moc sprawczą i motywację wewnętrzną. To doskonały sposób na odzyskanie pełnej kontroli nad własnym działaniem, na zwiększenie swojej skuteczności. Docenianie to przygotowanie do działania, natomiast druga część „szczepionki na stereotyp” to słowo „Wygrywaj”, czyli szukaj najprostszej i najszybszej drogi do celu. Tym, co często przeszkadza w jego osiągnięciu jest brak pragmatyzmu oraz trzeźwej i uczciwej oceny sytuacji oraz konsekwentnego poszukiwania rozwiązań, bez koncentrowania się na słabościach i przeszkodach.

Mechanizmy działania zarządzania przez docenianie:

- budowaniu świadomości ludzi, ich wiedzy i przekonania, że to oni sami są odpowiedzialni za ich poziom zaangażowania i motywacji;
- na zmianie relacji szefa z pracownikami - już nie typowa podległość, lecz bardziej partnerstwo;
- codziennej, organicznej pracy nad „zdejnowaniem nakładki stereotypu” i wspieraniem pracowników w procesie odnajdywania, uruchamiania swojego potencjału (poprzez szeroko pojętą pracę z docenianiem i rozwojem własnym);
- zaangażowaniu obu stron, czyli łącznie menedżerów i pracowników do budowania wysokiego poziomu motywacji w organizacji, na zwiększeniu odpowiedzialności pracowników za ten obszar;
- zwiększeniu aspektu humanistycznego w całym procesie zarządzania, czyli na odejściu od „technicznego” podejścia na korzyść bardziej „ludzkiego”;
- położeniu dużego nacisku w doskonaleniu kompetencji na rozwój typowo miękkich obszarów i na modelowanie postaw³¹.

Głównym celem wszystkich działań powinno być pokazanie ludziom, że powinno się wykonać wysiłek, ponieważ my z tego też będziemy mieli korzyści. Pokazać, że motywacja zależy od nich, że warto doceniać, bo to uruchamia ukryty potencjał, wreszcie - warto brać odpowiedzialność i rozwijać moc sprawczą, bo to ma wpływ na otoczenie i podwyższać wyniki.

31 P. Kądzielski-Zysk, *Motywowanie, Metody, procesy, narzędzia HRM, Zarządzanie przez docenianie czyli nowa koncepcja motywowania a mentalność pracowników*, Personel i Zarządzanie 5/2016.

9. BADANIE POZIOMU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Budowanie zaangażowania jest procesem złożonym, wieloetapowym i długotrwałym. Musi on uwzględniać dynamicznie zachodzące zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, w tym na rynku pracy: złożoność, nieprzewidywalność i indywidualizm kapitału ludzkiego, czy zmienność potrzeb i wymagań pracowników³². Monitorowanie nastrojów i zaangażowania jest jednym z elementów komunikacji, podczas której pracownicy mogą pokazać obszary niezadowolenia. Regularnie prowadzone badania satysfakcji i zaangażowania pracowników z wykonywanej pracy umożliwią firmom na poznanie panującego klimatu i atmosfery w środowisku pracy. Posiadanie wiedzy na temat panujących nastrojów pozwala na aktywnie zapobiegać problemom i właściwie dostosować nasze działania w celu zwiększenia zaangażowania pracowników.

Firmy muszą mieć świadomość, że w procesie zarządzania zaangażowaniem nie ma jednego, prostego środka na osiągnięcie oczekiwanych rezultatów. Badanie poziomu zaangażowania pracowników pozwala określić, jak pracownicy oceniają swoją pracę i organizację, oraz jakie grupy aspektów są dla nich ważne - dzięki temu możliwy jest dobór projektów zmian o strategicznym znaczeniu dla zwiększenia poziomu zaangażowania.

Obecnie celem organizacji nie powinno być działanie leczące, gdy obserwuje się spadek efektywności, natomiast wzmacnianie, ciągle ulepszanie środowiska pracy, pozwalające na sukcesywny wzrost i utrzymanie wysokiego poziomu zaangażowania. Działania nakierowane na podnoszenie poziomu zaangażowania pracowników mogą przebiegać dwutorowo, na poziomie **makro** oraz **mikro**:

- **poziom makro** dotyczy projektów zmian całych organizacji (np. systemy szkoleń, komunikacja, zarządzanie zmianą), ich zakres zależy od profilu oczekiwań pracowników;
- **poziom mikro** **związany** jest z oddziaływaniami bezpośredniego przełożonego - pełni on istotną rolę w procesie kształtowania zaangażowania pracowników. Gdy menadżer jest oceniany wysoko pod względem jakości zarządzania, jego podwładni lepiej oceniają aspekty funkcjonowania organizacji (jak również są bardziej zaangażowani i przejawiają więcej korzystnych zachowań)³³.

32 A. Król, M. Kacprzak (red.), *Instrumenty kształtowania kapitału ludzkiego w praktyce przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2016, s. 195.

33 <http://barometrzaangazowania.com/baza-wiedzy/zaangazowanie-pracownikow/przyczyny-zaangazowania> [dostęp 2017.05.10]

Zaangażowanie łączy się także z odczuciami pracowników, samą organizacją i wykonywaną pracą - dlatego określenie istoty zaangażowania i metody jego pomiaru jest niezwykle skomplikowane i czasochłonne. Tym, co umożliwia tego zagadnienia, to **rozdzielenie zaangażowania** od jego przyczyn w środowisku pracy i skutków, które przejawiają się w zachowaniach pracowników. Zaangażowanie to względnie stały stan, jest zatem mierzalne - dzięki czemu można określić jego poziom. Co więcej, ponieważ stan ten jest zależny od interakcji oczekiwań i warunków pracy (determinant zaangażowania) - możliwe jest jego kształtowanie poprzez odpowiednio dobrane działania.

Wiedza o poziomie zaangażowania wśród pracowników firmy jest niezbędna do podejmowania działań ukierunkowanych na jego zwiększenie i utrzymywanie na wysokim poziomie. Kwestionariusz badania zaangażowania w pracę pozwala na rzetelną ocenę stopnia zaangażowania pracowników. Udziela ponadto cennych wiadomości na temat elementów składowych zaangażowania.

Wyodrębnić można cały zestaw metod i narzędzi, które pozwalają najpierw przeanalizować zastaną sytuację firmy, a następnie sformułować rekomendacje i podjąć rzeczywiste działania naprawcze. Celem jest takie związanie pracowników z organizacją i takie wzbudzenie ich wewnętrznej motywacji, aby zwiększyć ich zaangażowanie i w rezultacie poprawić konkurencyjność firmy na rynku. Punktem wyjścia do programów budowy zaangażowania pracowników powinno być badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników. Celem przeprowadzenia takiego badania jest rozpoznanie postaw panujących wśród pracowników organizacji dotyczących stopnia ich satysfakcji i zaangażowania w pracę³⁴. Samo badanie satysfakcji i zaangażowania pracowników realizowane są zazwyczaj w następujących fazach:

1. Przygotowania badania i badanie jakościowe.
2. Przygotowanie unikatowego kwestionariusza do badania ilościowego.
3. Przeprowadzenie badań kwestionariuszowych oraz zebranie wypełnionych ankiet.
4. Analiza wyników.
5. Przygotowanie raportu z wizualizacją i opisem wyników oraz z podstawowymi rekomendacjami zarządczymi.
6. Przygotowanie prezentacji dla zarządu organizacji oraz pracowników - praca nad wnioskami.

Dla powodzenia badania konieczne jest zapewnienie pracownikom biorącym udział w badaniu poczucia pełnej anonimowości. Pozwala ona wyzbyć się obaw, co do otwartego przedstawiania swoich poglądów. Badacz, który nie

34 <http://archiwum.nf.pl/10172-kszaltowanie-satysfakcji-i-zaangazowania-pracownikow/> [dostęp 2017.06.10]

jest związany, na co dzień z organizacją, łatwiej może przekonać pracowników, co do tego, że nie jest jego celem skojarzenie opinii z konkretnymi osobami w ramach organizacji, a raczej otrzymanie całościowego obrazu sytuacji. Jest on także w stanie zapewnić, że poszczególne wypełnione kwestionariusze nigdy nie trafią do rąk menedżerów w ramach organizacji, lecz posłużą tylko do obliczenia skumulowanych wyników³⁵.

Po diagnozie można rozpocząć proces budowy zaangażowania pracowników. W tym celu, w zależności od wyników diagnozy, wykorzystać można takie metody:

- wspieranie innowacyjności organizacji przy użyciu inwencji pracowniczych;
- budowę systemów motywacyjnych wspierających pozytywne zachowania pracowników;
- budowę systemów rozwoju kompetencji pracowniczych;
- budowanie systemów ocen pracowniczych;
- poprawę systemów komunikacji wewnętrznej w organizacjach;
- programy kreowania marki pracodawcy;
- monitorowanie konfliktów w ramach organizacji.

Badania satysfakcji i zaangażowania pracowników pozwalają na lepsze zrozumienie kultury organizacji i co za tym idzie świadomego jej kształtowania. Same badania mogą już przyczyniać się do budowania kultury opartej o zaangażowanie pracowników. Stają się one często motorem zwiększenia zaangażowania pracowników, którzy czując się docenieni pytaniem o opinie, włączają się czynnie w budowanie wizerunku firmy, usprawnianie jej działania³⁶.

10. CZYNNIKI BUDUJĄCE ZAANGAŻOWANIE

Podstawą do diagnozy braku zaangażowania jest rozpoznanie ich potrzeb, dlatego warto zapytać samych pracowników, jakie czynniki mają kluczowy wpływ na poziom ich zaangażowania w powierzone zadania. Należy w tym celu przeprowadzać cykliczne badanie zaangażowania, które pozwolą na ocenę obecnego poziomu zaangażowania pracowników oraz doboru odpowiednich metod do indywidualnych potrzeb poszczególnych grup zatrudnionych w firmie osób. Najczęściej wymienianymi czynnikami, które mają wpływ na poziom zaangażowania pracowników są te, przedstawione na rysunku 2.

35 <http://archiwum.nf.pl/10172-kształtowanie-satysfakcji-i-zaangazowania-pracownikow/>
2017.05.10]

[dostęp

36 Ibidem.

Wykonane badania nad zaangażowaniem umożliwiły rozpoznanie najważniejszych czynników wpływających na poziom zaangażowania pracowników:

- **organizacja pracy** - techniczne warunki pracy, dostępność informacji i zasobów, partycypacja pracowników w zakresie doboru sposobów działania oraz rozwiązywania problemów;
- **kultura i wartość w organizacji** - są ściśle związane z atmosferą panującą w organizacji oraz modelem współpracy między pracownikami. Niezwykle ważne jest dla każdego pracownika, w jakim otoczeniu przebywa, warto działać w celu integracji zespołów i budowaniu kultury pracy zespołowej, np. stworzenie międzydziałowych zespołów projektowych mających w planie wypracowanie określonych usprawnień mających na celu wypracowywanie nowych rozwiązań, co pozwala na zaangażowanie pracowników w rozwój organizacji. Pomocnym dla budowania wartości w organizacji może być również wprowadzenie nagrody za osiągnięcia zespołowe;
- **work&lifebalance** - jest bardzo istotna dla zachowania zdrowia, jak również efektywności każdego pracownika. Dlatego pracownicy tak cenią pracodawców, którzy szanują ich prawo do odpoczynku. Warto więc zaoferować pracownikom elastyczny czas pracy czy możliwość częściowej pracy w domu;
- **możliwości rozwoju pracowników** w kontekście tworzenia ścieżki kariery, rozwoju kompetencji oraz charakteru wykonywanej pracy umożliwiającej wykorzystanie posiadanej przez pracowników wiedzy. Takie możliwości są wymieniane przez pracowników, jako kluczowy czynnik wpływający na ich przywiązanie do organizacji. Wartościowym narzędziem jest rotacja stanowiskowa oraz powierzanie pracownikom nowych ról w ramach zespołu (np. lider projektu) albo zapraszania do prac angażujących pracowników z różnych obszarów działania firmy;
- **zasady i mechanizmy wynagradzania**. Budowanie w ramach tego czynnika: poczucia sprawiedliwości - powiązanie wynagrodzenia z efektami pracy zarówno indywidualnymi, jak i zespołowymi, przedkładającymi się na efektywność firmy;
- **zakres odpowiedzialności i obowiązków**. Powiększanie poziomu decyzyjności i odpowiedzialności, pozwala na zwiększenie różnorodności pracy i jest źródłem nowych doświadczeń zawodowych;
- **relacja z bezpośrednim przełożonym** oraz jego postawa i zachowania i autorytet;
- **stosunki ze współpracownikami** rozumiane m.in. jako atmosfera pracy, zaufanie.

Schemat 2. Główne czynniki poziomu zaangażowania pracowników

Źródło: opracowanie własne.

Na szczególną uwagę zasługuje również czynnik określający, że praca powinna być interesująca i stawiać wyzwania. O tym, że praca taka właśnie jest decyduje „pięć podstawowych cech pracy”, określanych w modelu McShane’a. Są to:

- zróżnicowanie kompetencji (czyli zestaw umiejętności wymaganych do ukończenia danego zadania);
- tożsamość zadań (tj. możliwość identyfikowania osoby za nie odpowiedzialnej);
- istotność zadań (tzn. to, w jakim stopniu dane zadanie przyczynia się do sukcesu organizacji);
- autonomia (czyli stopień swobody w podejmowaniu decyzji, planowaniu prac);
- stopień otrzymywania informacji zwrotnej od przełożonych.

Wszystkie te czynniki mają za zadanie kreować trzy krytyczne stany psychologiczne, które powinny kształtować zaangażowanie, tzn. poczucie sensowności (zróżnicowanie kompetencji, identyfikację zadań, istotność zadań), poczucie odpowiedzialności (autonomia) oraz wiedzę o rezultatach (informacja zwrotna)³⁷. Wśród pięciu głównych czynników, które obecnie mogą wpłynąć na wzrost poziomu zaangażowania w pracę, wymieniono:

³⁷ M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników ...* op. cit., s. 53-54.

- zgodność charakteru pracy z umiejętnościami i aspiracjami pracownika;
- jasność i przejrzystość zasad wynagradzania;
- poprawę atmosfery wśród współpracowników;
- wzrost autorytetu kierownictwa;
- możliwość doskonalenia kompetencji.

Poziom zaangażowania pracowników w organizacji bada się za pomocą ankiet. Badanie poziomu zaangażowania pracowników pozwoli nam poznać, jakie czynniki ich angażują. W większości firm takimi czynnikami są:

- **misja, cel i wartości firmy** - pracownicy, których wartości osobiste wpisują się w wartości firmy będą bardziej zaangażowani. Poziom zaangażowania możemy sprawdzić już przy rekrutacji;
- **zespół, atmosfera zaufania i koleżeństwa** - w dobrej drużynie praca jest efektywniejsza, przyjemniejsza, pragnie się osiągnąć i dawać z siebie więcej;
- **dbałość firmy o pracownika** - to świadomość, że jest się w tej firmie ważnym, bez względu na stanowisko, że firma interesuje się pracownikiem i dba o jego różne potrzeby i role życiowe.

Oprócz powyższych, wyróżnić można również inne aspekty, które wpływają na poziom zaangażowania. Są to m.in.:

- dostrzeganie przez pracowników znaczenia wykonywanych przez nich obowiązków kontekście funkcjonowania organizacji, jak również pracy całego zespołu;
- jasne formułowanie oczekiwań;
- precyzyjne określenie możliwości rozwoju zawodowego wewnątrz organizacji;
- otrzymywanie bieżącej informacji zwrotnej;
- równowaga między pracą a życiem prywatnym;
- dobra komunikacja wewnątrz organizacji.

Odpowiednie stworzenie warunków pracy następuje poprzez prawidłową organizację stanowiska pracy³⁸. Również bieżąca informacja zwrotna i okazywanie uznania jest uznawane za jedno z najskuteczniejszych działań budujących zaangażowanie pracowników. Szczere podziękowania przekazywane przez właściwą osobę, we właściwym czasie mogą znaczyć więcej niż podwyżka czy nagroda. Słowne nagrody są przejawem zainteresowania menadżera, który poświęcił swój czas, aby dokonać analizy osiągnięć zespołu czy pracownika i osobiście podziękować. Jeśli organizacje nie będą próbowały zdobyć wiedzy na temat pracowników, ich potrzeb i preferencji, nie poznają ich intencji, ale zarówno tracą wszelkie korzyści wynikające z dużego zaangażowania.

38 M. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. PLACET, Warszawa 2008, s. 211.

11. ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW – BADANIA WŁASNE

Dokonanie okresowego badania zaangażowania pracowników ma istotne znaczenie organizacyjne. Wynik badania przynajmniej w niewielkiej części pozwoli ocenić czynniki determinujące zaangażowanie. Do pełnej diagnozy informującej nas o stopniu zaangażowania pracowników potrzeba znacznie większego i dogłębnego badania, nie tylko ze strony pracowników, ale również pracodawcy.

Przeprowadzone wśród pracowników badania mają odpowiedzieć, w jakim stopniu pracownicy są zaangażowani w swoją pracę, ale przede wszystkim, jakie czynniki determinują ich zaangażowanie najbardziej. Co decyduje o wyborze konkretnych czynników (płeć, wiek, staż pracy czy stanowisko). Respondentami było 52 pracowników z branży finansowej, którzy bezpośrednio zajmują się pracą z klientem.

Metodą, jaką zastosowano do zaprezentowania wyników z zebranego materiału badawczego, jest szczegółowy opis grup czynników determinujących poziom zaangażowania na podstawie modelu WIGOR. Analiza obejmuje siedem grup czynników:

- poziom satysfakcji z pracy;
- zaangażowanie pracowników w pracę;
- wynagrodzenie – w tym zasady i mechanizmy przyznawania premii;
- możliwości rozwoju zawodowego;
- organizacja pracy;
- relacje z bezpośrednim przełożonym;
- stosunki między współpracownikami.

Respondenci dodatkowo wybrali czynniki, które ich angażują w pracy i przypisali im wartości od 1 do 10, gdzie 1 określa najważniejszą wartość, a 10 najmniej ważną w zaangażowaniu. Jak wskazano, poziom zaangażowania respondentów w pracy zależy od:

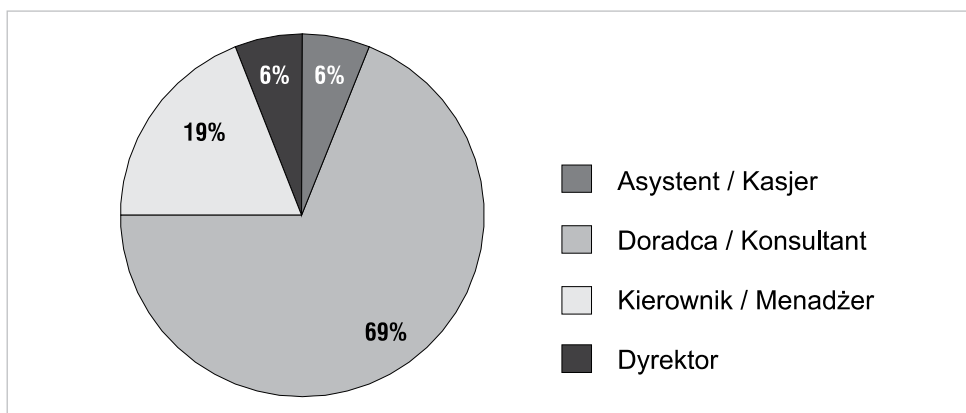
- Nagrody finansowej (podwyżka, premia);
- Uznanie pozafinansowe ze strony przełożonych (pochwała, list gratulacyjny);
- Atmosfery wśród pracowników;
- Jakości kontaktów z szefem;
- Warunków pracy (wyposażenie i dostępność do zasobów);
- Możliwości rozwoju zawodowego;

- Chęci uniknięcia kary (np. nagany);
- Dodatkowych świadczeń pozapłacowych (benefit, telefon, laptop, auto);
- Możliwości samodzielnego działania;
- Jasnych kryteriów oceny pracowników i jasnych reguł awansu.

Do opracowania i prezentacji wyników wykorzystano ze statystyki opisowej poszczególnych grup. W celu wykazania najczęściej powtarzających się czynników użyto jednej z miar położenia – dominanty. Pozwoliło to zweryfikować, co angażuje pracowników najbardziej, a co najmniej na tle branży finansowej.

W badanej społeczności pracownicy zajmowali 4 poziomy stanowisk: od asystenta/kasjera (3 osoby biorące udział w badaniu), przez doradcę/konsultanta (znacząca grupa badanych, bo aż 36 osób), następnie kierownika/menedżera (10 osób) aż po dyrektora (3 osoby wśród badanych).

Wyk. 1. Zajmowane stanowisko przez ankietowanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Można zauważyć, że wśród badanych osób stanowiska doradcy/konsultanta oraz kierownika/menedżera w przeważającej większości zajmowały kobiety, natomiast stanowiska dyrektorskie były obsadzone przez samych mężczyzn.

12. POZIOM SATYSFAKCJI I ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW WG WSKAZANYCH CZYNNIKÓW

Motywowanie i satysfakcja to jeden z najważniejszych aspektów zawodowych funkcjonowania człowieka w organizacji. Zaangażowanie pracowników oraz ich utożsamianie się z celami przedsiębiorstwa decydują często o sukcesie całej firmy. Dlatego niezwykle istotne jest to, aby pracownicy czuli się

dobrze w firmie i byli zadowoleni z pracy w niej. Na podstawie informacji uzyskanych w skutek ankiety przeprowadzonej na grupie nadawczej omówię szerzej poszczególne grupy czynników, które według mnie najbardziej determinują poziom satysfakcji i zaangażowania pracowników.

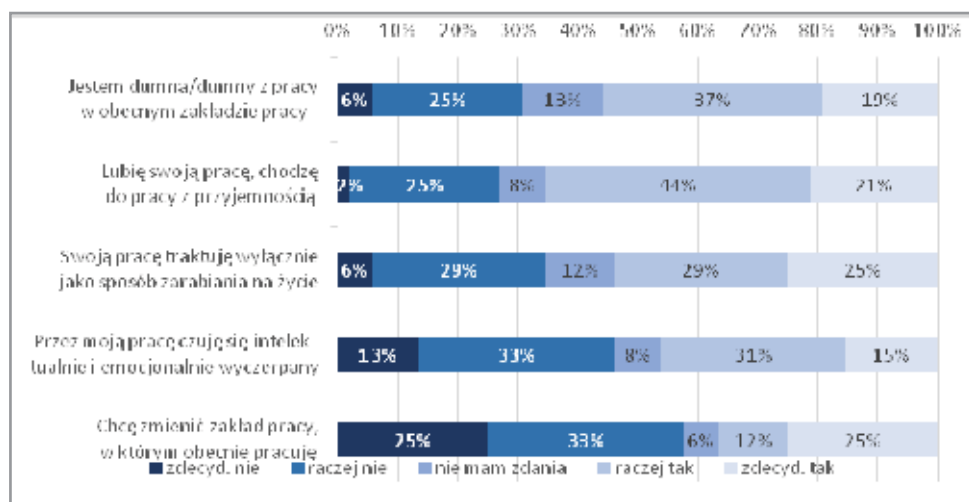
Z przeprowadzonych badań jasno wynika, że zaangażowanie badanych pracowników jest niskie, współczynnik zaangażowania wynosi 53 %. Z badanych obszarów najwyższy współczynnik obejmuje zaangażowanie pracowników w pracę, gdzie pracownicy mają wysoką samoocenę, uważają, że są zaangażowani w pracę; rozwiązują problemy, są kreatywni, wkładają dodatkowy wysiłek w pracę, chętnie podejmują dodatkowe wyzwania. W tym obszarze współczynnik wynosi 76%.

Kolejnym obszarem z wysokim współczynnikiem zaangażowania, bo aż 67% jest są stosunki ze współpracownikami. Najniższy współczynnik zaangażowania jest w obszarze możliwości rozwoju zawodowego i wynosi 43%. Praca nie daje swobody działania oraz nie ma możliwości rozwoju kariery zawodowej. Następnym obszarem, który posiada niski współczynnik zaangażowania są wynagrodzenia – zasady i mechanizmy wynosi 43%. Zarobki nie są adekwatne do zakresu wykonywanych zadań, do wniesionego wkładu i efektu pracy.

Poniżej przedstawiono badania w rozbiciu na poszczególne grupy czynników.

13. CZYNNIKI POZIOMU SATYSFAKCJI Z PRACY

Wyk. 2. Badanie grupy czynników poziomu satysfakcji z pracy



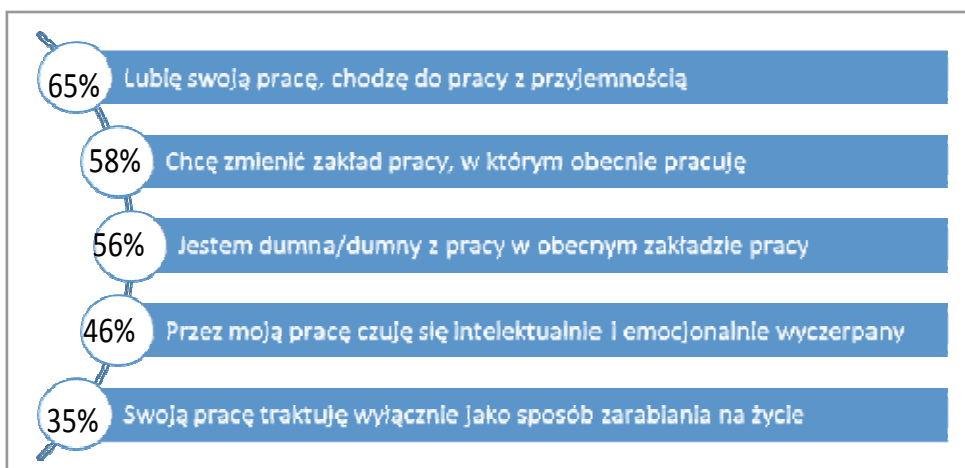
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Poziom satysfakcji z pracy charakteryzują bezpośrednie odczucia. Uzyskane wyniki wskazują na przeciętną opinię pracowników na temat odczuwalnej przez nich satysfakcji z pracy, która wynosi 52%. Odpowiedzi ankietowanych dotyczące poszczególnych czynników poziomu satysfakcji z pracy przedstawia wykres 2.

Z analizy danych wynika, że 65% badanych pracowników wykonuje swoją pracę z przyjemnością, 56% odczuwa dumę z tego, gdzie pracuje, co niewątpliwie wpływa na ich stopień zaangażowania w wykonywaną pracę. Należy podkreślić fakt, że w grupie badanych po tyle samo osób (tj. 46% badanych) wskazało, że ich zaangażowanie lub jego brak zależy od stanu wypalenia zawodowego.

Zdaniem badanych, najmniej na ich zaangażowanie wpływa stosunek do pracy zawodowej, zaledwie 35% badanych traktuje ją wyłącznie jako sposób zarabiania na życie. Poniższy rysunek przedstawia odpowiedzi wskazane przez respondentów.

Rys. 1. Czynniki poziomu satysfakcji a zaangażowanie w pracę

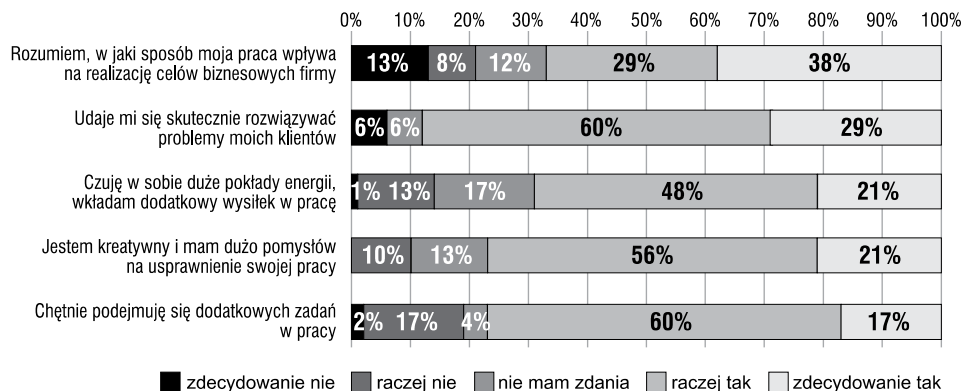


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

14. CZYNNIKI ZAANGAŻOWANIA W PRACĘ

Poziom zaangażowania w pracę deklarowany przez respondentów wynosi 76%. Badani wysoko, bo aż 88% biorących udział w badaniu, oceniają swoją skuteczność w rozwiązywaniu problemów. Wysoka ocena potencjalnej kreatywności oraz energii świadczy o dużych zasobach przedsiębiorczości pracowników.

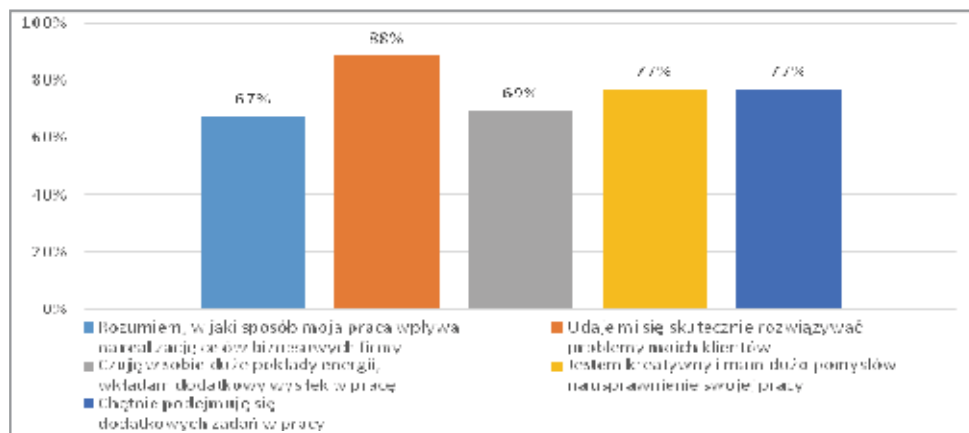
Wyk. 3. Badanie grupy czynników zaangażowania w pracę



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Brak zrozumienia sposobu, w jaki praca wpływa na realizację celów biznesowych firmy, zdaniem co piątej badanej osoby ma kluczowe znaczenie w jego zaangażowanie.

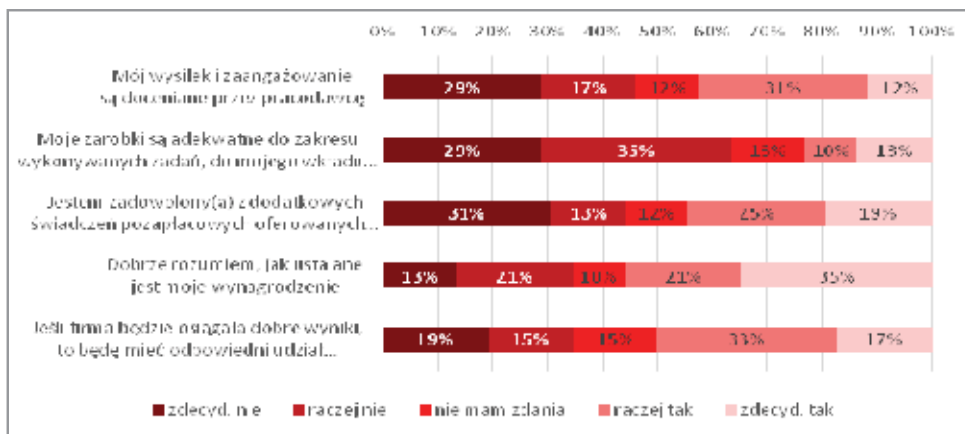
Wyk. 4. Ocena współczynnika według zaangażowania pracowników w pracę [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

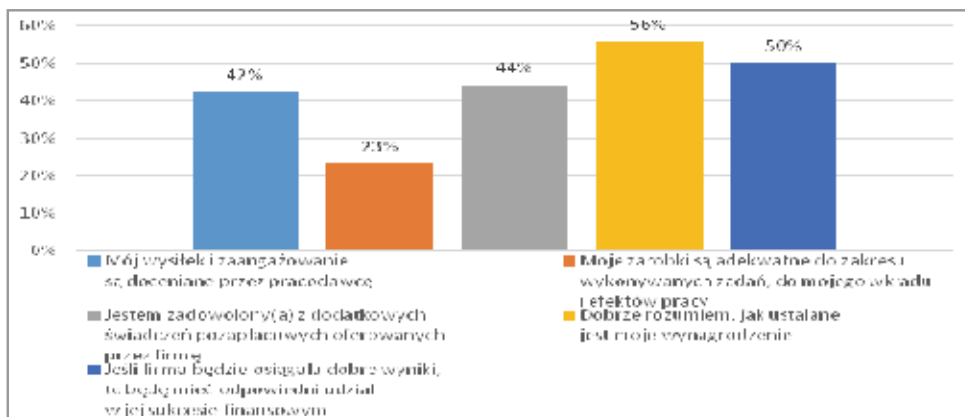
15. CZYNNIKI WYZNACZAJĄCE ZASADY I MECHANIZMY WYNAGRODZENIA

Wynagrodzenie jest jednym z najważniejszych wyznaczników zaangażowania w pracę. Badani krytycznie oceniają ten obszar - z analizy danych wynika, że współczynnik zaangażowania w tym obszarze wynosi 43%.

Wyk. 5. Badanie grupy czynników wyznaczających zasady i mechanizmy wynagrodzenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzone badania pokazały także, że 22% respondentów nie uważa, aby ich wkład własny i poniesiony wysiłek w pracę był adekwatny do zarobków. Ich zdaniem, znacząco przekłada się to na poziom zaangażowania w pracę, mimo że nieco ponad połowa badanych rozumie, w jaki sposób jest ustalane ich wynagrodzenie.

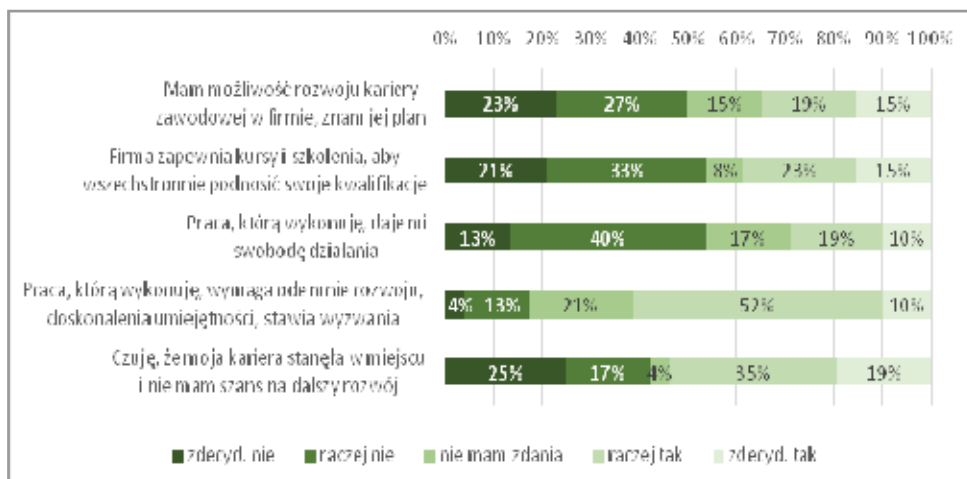
Wyk. 6. Współczynnik zaangażowania w zasady i mechanizmy wynagradzania[%]

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W opinii wielu pracowników istotnym elementem ich pracy są możliwości rozwoju zawodowego i poszerzania kwalifikacji. Analiza danych jasno wskazuje na to, że aż połowa badanych uważa, że nie ma możliwości rozwoju swojej kariery zawodowej w danej firmie, nierzadko nie zna też jego planu. Współczynnik zaangażowania wynosi w tym obszarze zaledwie 41%.

Analiza wyników przeprowadzonych ankiet wśród pracowników wskazuje, że badani są aktywnie zainteresowani własnym rozwojem zawodowym, wielu z nich korzysta między innymi z kursów i szkoleń, które zapewnia firma w celu podnoszenia i doskonalenia ich kwalifikacji.

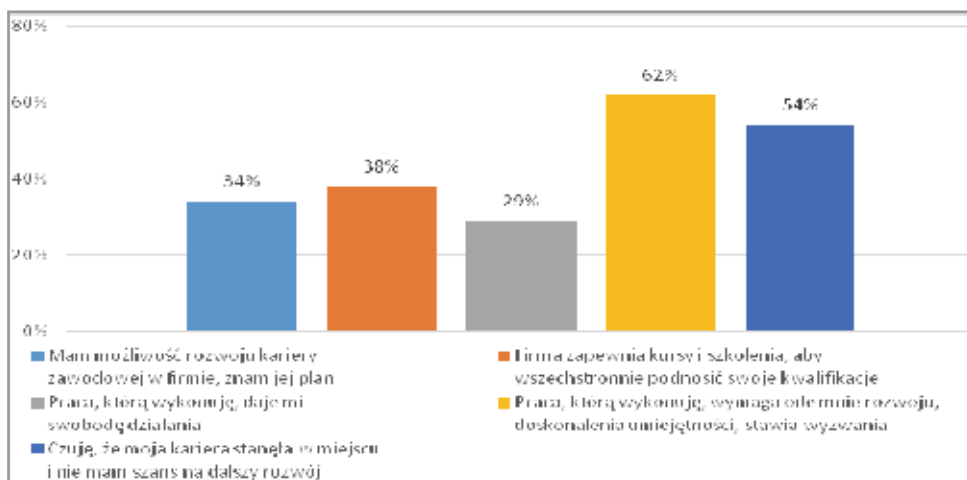
Wyk. 7. Badanie grupy czynników determinujących możliwości rozwoju zawodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Warto jednak podkreślić, że co drugi badany czuje, że niestety jego kariera stanęła w miejscu, a on sam nie ma szans na dalszy rozwój. W takiej sytuacji nierzadko znajduje on w sobie motywację do zaangażowania w pracę.

Wyk. 8. Współczynnik zaangażowania w możliwości rozwoju zawodowego [%]

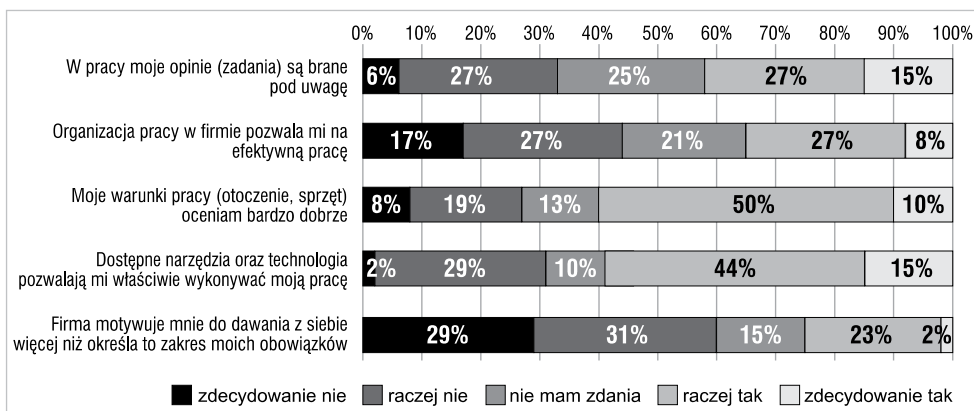


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

16. CZYNNIKI WYZNACZAJĄCE ORGANIZACJĘ PRACY

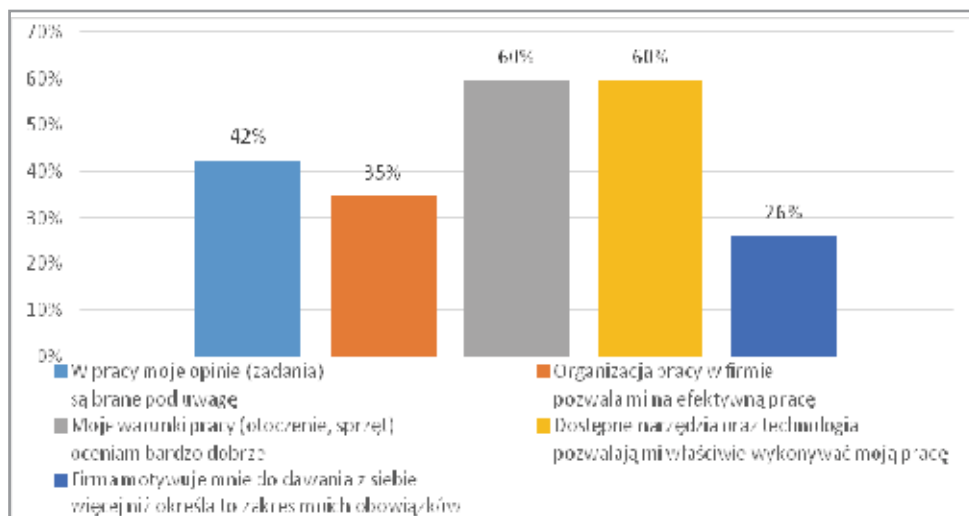
Według wielu badań, właściwie zorganizowana praca przekłada się na konkretny zysk i korzyści dla firmy. Także przeprowadzone badanie wśród pracowników branży finansowej podkreśliło znaczenie tego czynnika. Współczynnik zaangażowania w organizację pracy wynosi tylko 44%.

Wyk. 9. Badanie grupy czynników wyznaczających organizację pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wyk. 10. Współczynnik zaangażowania w organizację pracy [%]



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

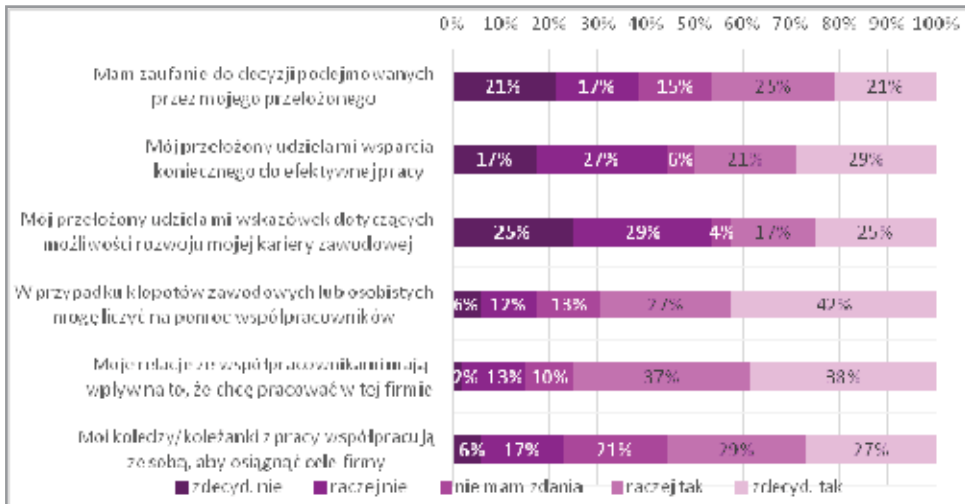
Badani wskazują, że zarówno warunki pracy (otoczenie, sprzęt), jak i dostępne narzędzia oraz technologia pozwalają im na właściwie wykonywanie

zleconej pracy (po 60%). Ponadto analizując otrzymane dane, wydaje się, że firmy nie doceniają znaczenia czynnika motywacji pracowników na rzecz organizacji. Najniżej został oceniony czynnik mówiący o tym, że firma motywuje pracownika do dawania z siebie więcej niż określa to zakres jego obowiązków, tylko 26% badanych.

17. CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE RELACJE Z BEZPOŚREDNIM PRZEŁOŻONYM ORAZ STOSUNKI ZE WSPÓŁPRACOWNIKAMI

W opinii badanych relacje z bezpośrednim przełożonym, jak również stosunki ze współpracownikami także mają kluczowy wpływ na poziom zaangażowania w pracę.

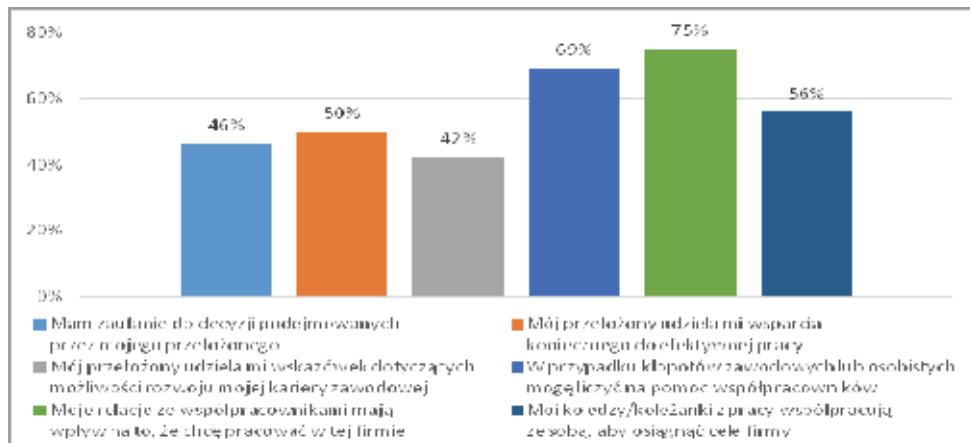
Wyk. 11. Badanie grupy czynników kształtujących relacje z bezpośrednim przełożonym oraz stosunki ze współpracownikami



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Ankietowani często podkreślali wartość ich relacji ze współpracownikami, którą pozytywnie oceniało aż trzy czwarte biorących udział w badaniu. Jednocześnie bardzo duże znaczenie miały dla nich relacje z bezpośrednim przełożonym, jego wsparcie czy też wskazówki dotyczące jego dalszej kariery zawodowej. Współczynnik zaangażowania w tym obszarze wynosi 56%, przy czym współczynnik zaangażowania w obszarze stosunków ze współpracownikami jest najwyższy i wynosi aż 67%.

Wyk. 12. Współczynnik zaangażowania w relacji z bezpośrednim przełożonym oraz stosunki ze współpracownikami [%]

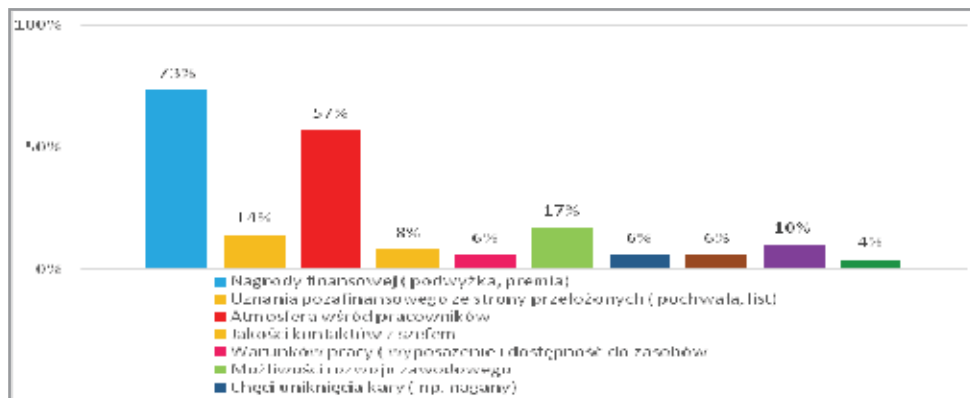


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

18. OSOBOWE PREFERENCJE CZYNNIKÓW KSZTAŁTUJĄCYCH ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW

W analizowanym badaniu uwzględnionych zostało dziesięć czynników, mających potencjalnie znaczenie na kształtowanie zaangażowania pracowników według hierarchii ustalonej przez samych ankietowanych. Przypisali im wartości od 1 do 10, gdzie 1 określa najważniejszą wartość, a 10 najmniej ważną w zaangażowaniu.

Wyk. 13. Poziom znaczenia czynników na zaangażowanie w pracę dla pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

19. PODSUMOWANIE

Pełni entuzjazmu, kreatywni, nastawieni optymistycznie pracownicy są głównym źródłem kreowania wartości dla organizacji i klientów. Wysokie zaangażowanie daje wiele korzyści tj. kreatywność, innowacyjność, większa produktywność, większe poczucie lojalności wobec pracodawcy. Natomiast brak zaangażowania wśród pracowników cechuje wysoki poziom stresu, trudność w podejmowaniu decyzji, brak efektywnej komunikacji a co za tym idzie wysoka rotacja pracowników.

Organizacje, aby uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi firmami powinny bardziej dbać o swoich pracowników, a szczególnie o ich poziom satysfakcji oraz lojalności wobec firmy i współpracowników. Dlatego niezmiernie ważne jest bieżące monitorowanie poziomu zaangażowania pracowników, ich satysfakcji oraz czynników determinujących ich zaangażowanie. Jest zależność między poziomem zaangażowania pracowników a satysfakcją klienta, co w rezultacie przekłada się na zysk i większą wydajność.

Aby odnieść sukces, należy przygotować odpowiednie narzędzia do budowania zaangażowania, a następnie na bieżąco nim zarządzać. Niezmiernie trudno jest przygotować odpowiedni system, a przede wszystkim skuteczne narzędzia służące do angażowania pracowników, ponieważ każdego z nas motywuje, co innego. Każdy z nas ma inne potrzeby, pragnienia i oczekiwania, które zależą od wielu czynników i różnych metod motywowania. Należy pamiętać, że każdy człowiek jest inny, ma odmienną osobowość, dlatego do każdego należy podchodzić indywidualnie.

Każda firma, której zależy na sukcesie powinna również zacząć od zmian struktury organizacyjnej, jasno wyznaczyć wizje i misje, z którymi pracownicy będą się utożsamiać. Jednak pracodawcy mają różne oczekiwania wobec pracowników, niezmiernie często chcą czystego zysku, nie patrząc na ich satysfakcję i zadowolenie.

Na podstawie przeprowadzonych badań możemy stwierdzić, że pracownicy sektora finansowego nie są zaangażowani. Najważniejsze dla nich czynniki, tj. nagrody finansowe, atmosfera wśród pracowników oraz możliwość rozwoju zawodowego nie przekładają się na stosowanie tych instrumentów przez pracodawcę. W badanych firmach najgorzej wypadły, bowiem obszary rozwoju zawodowego, wynagradzania oraz organizacji pracy, czyli to, na czym najbardziej zależy pracownikom. Według wielu badaczy w tej branży coraz więcej firm stawia na pracowników kreatywnych, innowacyjnych, czego jednak nie potwierdziły przeprowadzone przeze mnie badania. Mimo, że pracownicy, którzy wzięli udział w badaniu w znacznym stopniu oceniali siebie, jako osoby kreatywne i mające pomysły na usprawnienie swojej pracy to zwykle w ich odpowiedziach dominowało wyczerpanie emocjonalne i wypalenie zawodowe.

Ponad połowa badanych czuje, że ich kariera stanęła w miejscu, a oni sami nie widzą szans na dalszy rozwój w firmie. W badanej społeczności trzy czwarte respondentów uważa, że firma nie motywuje ich do dawania z siebie więcej, niż określa to zakres ich obowiązków. Ponadto organizacja pracy w firmie nie pozwala na efektywną pracę badanych. Przyszłość branży finansowej w Polsce jest niepewna, panujące kryzysy, silna konkurencja, wygórowane oczekiwania wobec pracowników, jak również nieadekwatne zarobki są przyczyną dużej rotacji pracowników, co w konsekwencji przekłada się na ogromne koszty.

Na podstawie przeprowadzonego badania wynika, że pracownicy sektora finansowego osiągają niski współczynnik zaangażowania w pracę. Najbardziej krytycznie wypada obszar możliwości rozwoju zawodowego, gdzie według priorytetów osobowych wskazanych przez pracowników współczynnik możliwości rozwoju zawodowego zajmuje wysokie znaczenie (3 miejsce). Pracownicy deklarują wysoko swoje zaangażowanie w pracę, bez problemu rozwiązują swoje problemy, są kreatywni, chętnie podejmują dodatkowe wyzwania. Natomiast organizacja nie motywuje ich do podejmowania dodatkowych działań, a wręcz blokuje efektywną pracę pracowników. Nisko wypada również sektor wynagradzania, co piąty pracownik twierdzi, że ich zarobki nie są adekwatne do zakresu wykonywanych zadań. Jednocześnie dla największej liczby respondentów, bo aż 58% stawia na pierwszym miejscu nagrody finansowej, jako najważniejszy czynnik kształtujący ich zaangażowanie.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna, Warszawa 2010.
2. Huculak M., *Wybrane przyczyny trudności w zarządzaniu zaangażowaniem pracowników w kontekście zintegrowanego rozwoju*, Wydział Zarządzania Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.
3. Juchnowicz M., *Zarządzanie kapitałem ludzkim, Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
4. Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników, kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
5. Juchnowicz M., *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007.
6. Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników, Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
7. Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł., *Jak oceniać pracę? Wartość stanowisk i kompetencji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
8. Kaye B., Jordan-Evans S., *Zatrzymaj najlepszych, 26 strategii budowania zaangażowania pracowników*, Oficyna, Warszawa 2012.
9. Kądzelski-Zysk P., *Motywowanie, Metody, procesy, narzędzia HRM, Zarządzanie przez docenianie czyli nowa koncepcja motywowania a mentalność pracowników*, Personel i Zarządzanie 5/2016.
10. Król A., Kacprzak M. (red.), *Instrumenty kształtowania kapitału ludzkiego w praktyce przedsiębiorstw*, Wydawnictwo WSM, Warszawa 2016.

11. Leśniewska G., *Stres a równowaga życiowa*, studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania nr 40, t. 2, Uniwersytet Szczeciński, DOI: 10.18276/sip.2015.40/2-09.
12. Listwan T., Sułkowski Ł., *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa 2016.
13. McGee R., Rennie A., *Budowanie zaangażowania pracowników*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2015.
14. Pawlak J., *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, w: *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 39 (3/2014), Katedra Psychologii i Dydaktyki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
15. *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, KAPITAŁ LUDZKI, Narodowa strategia spójności, Warszawa 2013.
16. Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.

NETOGRAFIA

17. BIAŁA KSIĘGA DALE CARNEGIE #4 JAK BUDOWAĆ ZAANGAŻOWANIE, Copyright © 2017 Dale Carnegie Training®
18. BUDUJE ZAANGAŻOWANIE PRACOWNIKÓW I DLACZEGO JEST TO WAŻNE, BIAŁAKSIĘGA DALE CARNEGIE TRAINING, Copyright © 2012 Dale Carnegie&Associates, Inc. All rights reserved. driveengagement_101512_wp
19. <http://archiwum.nf.pl/10172-kształtowanie-satysfakcji-i-zaangazowania-pracownikow/> [dostęp 2017.05.10]
20. <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/zaangazowany-pracownik-przynosi-korzysci-firmie-jak-umiejtnie-go-motywowac,27470.html> [dostęp 2017.06.01]
21. <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/38/id/808> [dostęp 2017.04.28]
22. <https://kariera.sgh.waw.pl/artykuly/spoleczenstwo/pokolenie-y-2013-nowe-wyzwanie-dla-pracodawcow> [dostęp 2017.05.20]
23. http://www.praca.pl/centrum-prasowe/komunikaty-prasowe/komunikaty-prasowe_cp-1515.html [dostęp 2017.05.25]
24. <https://badaniahr.pl/research/see/3,badanie-rownowagi-praca-zycie-privatne> [dostęp 2017.06.17]
25. <http://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/o-hr/budowanie-zaangazowania-pracownikow-w-praktyce.html> [dostęp 2017.05.10]
26. <http://www.biznesedukator.pl/pl/zarzadzanie-przez-docenianie> [dostęp 2017.04.18]
27. <http://barometrzaangazowania.com/baza-wiedzy/zaangazowanie-pracownikow/przyczyny-zaangazowania> [dostęp 2017.05.10]
28. <http://archiwum.nf.pl/10172-kształtowanie-satysfakcji-i-zaangazowania-pracownikow/> [dostęp 2017.06.10]
29. wuplodz.praca.gov.pl/documents/.../be54b81e-3773-43be-97bf-78e293b5ad00?t [dostęp 2017.06.03]
30. <http://barometrzaangazowania.com/prezentacja/21-podstrony/baza-wiedzy/zaangazowanie-pracownikow> [dostęp 2017.06.10]
31. Modele kompetencyjne. Obszary zastosowań i korzyści dla organizacji. Schenk Institute [w:] www.biurokarier.umk.pl. data dostępu 04.07.2017r.

ROZDZIAŁ II

ROZWÓJ KAPITAŁU LUDZKIEGO
W TURBULENTNYM OTOCZENIU

Zarządzanie kapitałem ludzkim a rozwój technologii informacyjnych – kluczowe trendy i wyzwania

Wstęp

W zglobalizowanym, cyfrowym świecie to ludzie stanowią o prawdziwej wartości i sukcesie współczesnych organizacji. Wszechobecny postęp stanowi kluczową determinantę w podnoszeniu poprzeczki co do konieczności posiadania i rozwijania kompetencji przez pracowników, zwłaszcza takich jak kreatywność i innowacyjność. Efektywne wdrażanie zmian w organizacjach jest możliwe przede wszystkim dzięki posiadanemu kapitałowi ludzkiemu – kreatorowi procesów innowacyjnych. Rozwój nowych technologii nie byłby możliwy bez kapitału ludzkiego, a rewolucja technologiczna nie pozostaje bez wpływu na kształt współczesnego zarządzania kapitałem ludzkim. Pracodawcy coraz częściej i chętniej sięgają po innowacyjne narzędzia HR, systemy informatyczne wspomagające zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL), aby usprawnić procesy zarządzania w organizacjach, nie tylko w aspekcie redukcji kosztów, efektywniejszego wykorzystywania czasu pracy ale i w celu zapobiegania „marnotrawstwu” potencjału pracowników. Również idea koncepcji ukształtowanych na gruncie ZZL takich jak na przykład zarządzanie wiedzą, zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie talentami, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie kompetencjami czy kształtującej się koncepcji zarządzania przez zaangażowanie opiera się właśnie na jak najpełniejszym wykorzystywaniu kapitału pracowników przy zastosowaniu coraz to nowszych rozwiązań będących efektem rewolucji cyfrowej i technologicznej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych trendów i wyzwań przed jakimi staje współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim w obliczu rozwoju nowych technologii informacyjnych.

Słowa kluczowe: zarządzanie kapitałem ludzkim, system informatyczny, technologie informacyjne, narzędzia IT

1. KAPITAŁ LUDZKI W ŚWIECIE REWOLUCJI TECHNOLOGICZNEJ I CYFROWEJ

Szybkość przepływu informacji oraz aktualność dostępnych zasobów wiedzy to kluczowe wyzwania we wszystkich obszarach funkcjonowania współczesnych organizacji oraz gospodarek światowych. Zatem w zglobalizowanym świecie informacja i wiedza stały się najcenniejszym dobrem. Żyjemy

w społeczeństwie informacyjnym, w gospodarce opartej na wiedzy. Otaczają nas organizacje inteligentne, uczące się, kreatywne czy wirtualne, a na rynku pracy poszukiwani są pracownicy wiedzy, cechujący się dużą mobilnością, kreatywnością oraz innowacyjnością. Zmiany i innowacje są wszechobecne. W świetle wspomnianych zmian kluczowego znaczenia nabierają technologie informacyjne oraz narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie oraz efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach i gospodarce.

Na skutek procesów globalizacyjnych, integracji, wzrostu konkurencyjności, rozwoju nauki i technologii znacząco również wzrosła ranga czynnika ludzkiego. Trudno sobie wyobrazić organizacje funkcjonujące bez ludzi czy wdrażanie jakichkolwiek zmian, innowacji bez kreatywności i innowacyjności pracowników. Tym samym od pewnego czasu można dostrzec zauważalny, charakterystyczny proces ewolucji koncepcji zarządzania pracownikami i stopniowe przechodzenie od zasobów ludzkich do kapitału ludzkiego oraz od zarządzania kapitałem ludzkim w kierunku zarządzania przez zaangażowanie pracowników¹.

Pojęcie zasobów ludzkich według jednej z wybranych definicji „obejmuje pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie wraz z ich wykształceniem, doświadczeniem, kwalifikacjami zawodowymi, wykonywaną pracą, stosunkami międzyludzkimi i umiejętnościami porozumiewania się”².

Zaś „ze swojej istoty kapitał ludzki - w przeciwieństwie do zasobów ludzkich - tworzy podstawy rozwoju wiedzy, powiększając wartość sam w sobie i przez siebie. Dla T.A. Stewarda kapitał ludzki to wszyscy, którzy myślą. Według jego słów: podstawowym celem kapitału ludzkiego są innowacje - bez względu na czy nowego produktu lub usługi czy też ulepszenia procesu zarządzania”³. Z kolei zarządzanie zasobami ludzkimi możemy postrzegać jako „działanie mające na celu zapewnienie organizacji wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, w odpowiednim miejscu i czasie”⁴.

Na czym zatem polega istota zarządzania kapitałem ludzkim? Zarządzanie kapitałem ludzkim, jak wskazuje jedna z definicji „jest strategią, którą wykorzystuje się aby analizować i oceniać sposób tworzenia wartości przez politykę i polityki personalne. Jego istota jest dostrzeganie i ukazywanie wartości dodanej, którą przynoszą organizacjom zatrudnieni w niej ludzie, ale także skuteczne zarządzanie nimi oraz powiązanie zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa”⁵.

1 A. Król, *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie procesu globalizacji i kształtowania kultury organizacji*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 18(4)2016, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, s. 60.

2 M. Strużycki (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s.144.

3 M. Morawski, Kobyłko G. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006, s.89.

4 J. Kisielnicki, *Zarządzanie: Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 125.

5 M. Armstrong, A. Baron, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008, s.6.

Z przytoczonych powyżej definicji jasno wynika, że kluczową rolę we współczesnych organizacjach przypisuje się kapitałowi ludzkiemu, dlatego pracodawcy coraz częściej i chętniej podejmują wszelkie inicjatywy mające na celu jak najpełniejsze jego wykorzystanie. Wspominany proces globalizacji spowodował szereg zmian w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim m.in. wzrost wymagań co do posiadanych kwalifikacji i kompetencji pracowników, doceniania ich profesjonalizmu, ewolucje dotychczasowego kształtu funkcji personalnej we współczesnych organizacjach i zmiany kompetencji pracowników działów HR. Coraz powszechniej zaczęto wykorzystywać komputery, urządzenia mobilne, Internet, różne aplikacje czy programy do wspomagania realizacji procesów zarządzania, w tym zarządzania kapitałem ludzkim przy wykorzystaniu nowych technologii np. w szkoleniach pracowników (e-learning, wideokonferencje, aplikacje na urządzenia mobilne, grywalizacja), czy tworząc globalne platformy HR (elastyczne, dostosowujące się do lokalnych potrzeb)⁶.

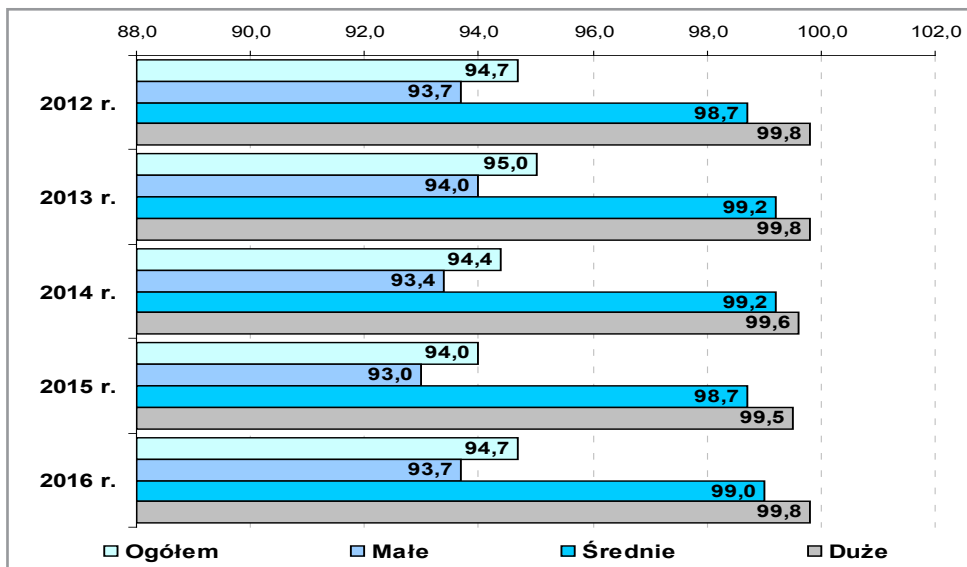
2. NOWE TECHNOLOGIE W OBSZARZE HR – PRZEGLĄD BADAŃ

W gospodarce opartej na wiedzy, w społeczeństwie informacyjnym, wzrost świadomości przedsiębiorstw co do korzyści płynących z wykorzystania komputerów oraz połączeń z siecią globalną są coraz bardziej zauważalne na przestrzeni ostatnich lat również w Polsce. Wykorzystanie komputerów w przedsiębiorstwach na przestrzeni ostatnich lat jak pokazują badania GUS utrzymują się na zbliżonym i zarazem dość wysokim poziomie – 94,7 %, a najwyższą wartość tego wskaźnika odnotowano wśród dużych przedsiębiorstw blisko 100% (wykres nr 1).

W latach 2012-2016 odsetek przedsiębiorstw posiadających dostęp do Internetu w skali całego kraju przekroczył 90%. W tym zakresie odnotowano również najwyższy wskaźnik odnotowano wśród dużych przedsiębiorstw (wykres nr 2). Podobną sytuację można zauważyć w zakresie dostępu i wykorzystania Internetu mobilnego.

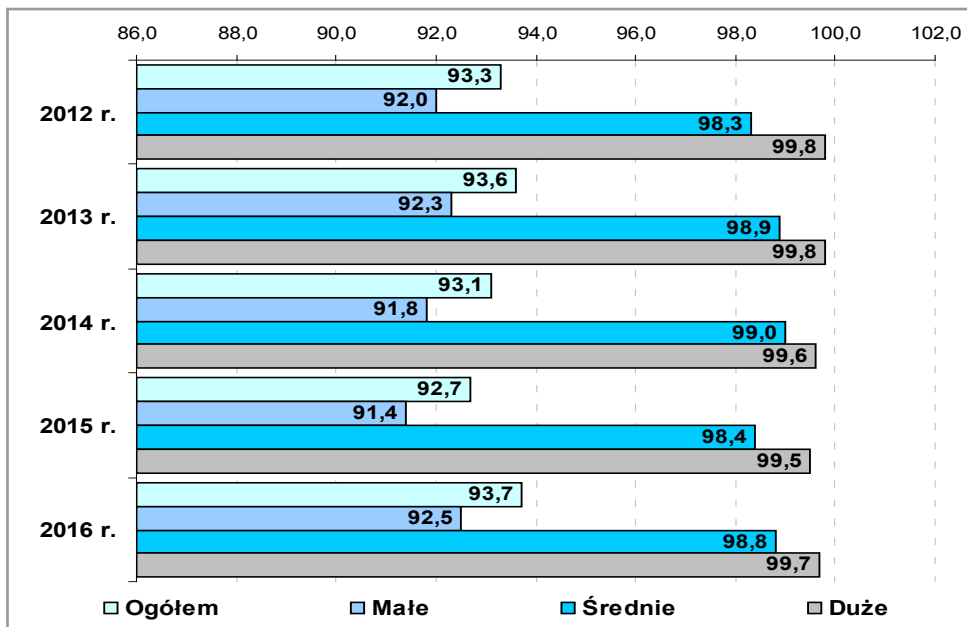
6 A. Król, *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie procesu globalizacji i kształtowania kultury organizacji*, Zarządzanie. Teoria i Praktyka 18(4)2016, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, s.61-62.

Wyk. 1. Wykorzystanie komputerów w przedsiębiorstwach według klas wielkości w latach 2012-2016 (%)



Źródło: Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2012-2016, GUS, 2016, www.stat.gov.pl, 22.08.2018

Wyk. 2. Przedsiębiorstwa posiadające dostęp do Internetu według klas wielkości w latach 2012-2016 (%)



Źródło: Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2012-2016, GUS, 2016, www.stat.gov.pl, 22.08.2018.

Jak pokazują inne wyniki badań - 5. edycji firmy Deloitte „Global Human Capital Trends 2017” (respondenci 10 tys. szefów działów HR ze 140 krajów) budowanie organizacji przyszłości to priorytet wśród 90% badanych. Współczesne organizacje, aby mogły nadążyć za współczesnym rozwojem technologicznym muszą wdrażać zmiany strukturalne oraz w zarządzaniu pracownikami. Kultura organizacji, systemy informatyczne i mobilność pracowników muszą tworzyć sieć wzajemnych powiązań, to serce elastycznych i proinnowacyjnych organizacji przyszłości. Technologia, sztuczna inteligencja i robotyka wymuszają wprowadzanie zmian nie tylko w praktykach zarządczych, ale i w dotychczas funkcjonujących modelach organizacyjnych. Jak pokazują wyniki badań firmy Deloitte kolejnymi istotnymi priorytetami są kariera, kształcenie oraz pozyskiwanie talentów. W czołówce znalazła się również zmiana modelu przywództwa. W obliczu dokonujących się wszechobecných zmian niezbędny jest przywódca-lider sprawnie funkcjonujący w cyfrowym świecie (przywódca - lider- innowator). Badania pokazują również realną potrzebę wdrażania cyfrowego HR w biznesie⁷. Transformacji ulega również charakter samego stanowiska pracy. Z jednej strony mamy szereg ułatwień i usprawnień, automatyzację i profesjonalizację pracy oraz wzrost wymagań kompetencyjnych wobec pracowników, zaś z drugiej pojawiający się problem związany z redukcją zatrudnienia. Jednak to kapitał ludzki decyduje o efektywności wykorzystania wszystkich pozostałych zasobów w organizacji (informacyjnych, rzeczowych, finansowych...), to od niego zależy, jak będzie spożytkowana wiedza w różnych obszarach i dziedzinach jej funkcjonowania.

Nowoczesne technologie mają coraz większe znaczenie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Potwierdzeniem tej tezy mogą być również wyniki badań przeprowadzone w 2017 r. przez International Data Corporation IDC, jedną z największych firm w obszarze badania rynku i doradztwa w zakresie informatyki, telekomunikacji i elektroniki użytkowej. Badania w formie ankiety i wywiadów przeprowadzono wśród 2022 osób związanych z podejmowaniem decyzji w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim, z 8 krajów europejskich: Francji, Hiszpanii, Holandii, Niemiec, Polski, Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i Włoch⁸. Respondenci zarówno z przedsiębiorstw krajowych jak i międzynarodowych wskazywali na duże bądź wyjątkowe znaczenie wpływu nowych technologii w trzech obszarach zarządzania kapitałem ludzkim: w obszarze funkcji społecznościowych (59%), kompleksowej integracji wszystkich systemów do zarządzania kadrami i talentami (68%) oraz funkcji analitycznej i paneli kontrolnych związanych z zarządzaniem kadrami (64%). Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa polskie największe znaczenie i wykorzystanie nowych technologii zauważono w dwóch ostatnich obszarach. W odróżnieniu do in-

7 *Pracodawcy nie dotrzymują tempa rewolucji technologicznej. Globalne trendy HR: roboty, techniki kognitywne oraz sztuczna inteligencja nowymi wyzwaniami dla działów HR i pracowników* z dnia 28.02.2017, www2.deloitte.com/pl (data dostępu 10.01.2018)

8 Lykkegaard B., Stratis A., Zborowska E., *Przyszłość zarządzania kapitałem ludzkim: nowoczesne technologie i orientacja na wyniki biznesowe. Podsumowanie z perspektywy europejskiej*, ADP, lipiec 2017, www.idc.com dostęp dnia 22.08.2018, s. 2-15.

nych krajów europejskich dla zarządzania kapitałem ludzkim w Polsce, przedsiębiorstwa częściej sięgają po tworzone oprogramowania we własnym zakresie niż sięgają po dostępne rozwiązania komercyjne. Ponad połowa spośród badanych przedsiębiorstw (58%) swoje metody obsługi procesów zarządzania kapitałem ludzkim opiera właśnie na oprogramowaniu⁹. W wyniku przeprowadzonych badań sformułowano dwa ważne wnioski. Po pierwsze zmieniono dotychczasowy pogląd, że to działy kadr w porównaniu do innych działów przedsiębiorstw w najmniejszym stopniu sięgają po zaawansowane rozwiązania technologiczne. Specjaliści ds. HR doceniają coraz bardziej rozwiązania informatyczne chociażby ze względu na automatyzację procesów, zwiększanie ich wydajności, lepsze wykorzystanie danych oraz odciążenie pracowników od rutynowych zadań. Po drugie w przyszłości to zarządzanie talentami będzie stanowiło kluczowy obszar w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Perspektywy takie mają swe podłoże w tym, że to właśnie zarządzanie talentami w erze rewolucji cyfrowej i technologicznej nabiera wymiaru strategicznego w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. Procesowi temu towarzyszy znaczny niedobór pracowników o pożądanym kompetencjach. Problem ten stanowi kluczowe wyzwanie dla przedsiębiorstwa niedalekiej przyszłości¹⁰.

3. NARZĘDZIA INFORMATYCZNE W ZARZĄDZANIU KAPITAŁEM LUDZKIM

Podstawą funkcjonowania współczesnych organizacji jest kapitał informacyjny, na którym opiera się zarządzanie. W tym świetle zatem szczególne znaczenia nabierają same systemy informacyjne wykorzystywane w organizacjach do wspomagania procesów zarządczych i decyzyjnych. Z punktu widzenia realizacji tematu niniejszego artykułu interesuje nas szczególnie ich zastosowanie w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

Jak pisze J. Kisielnicki „system informacyjny wspomagający zarządzanie zasobami ludzkimi składa się z następujących elementów:

- użytkowników, czyli wszystkich osób pracujących w danej organizacji, niezależnie od formy zatrudnienia;
- posiadanych zasobów informacyjnych, dotyczących zarówno bezpośrednio tych osób, jak i ich informatyczny zasób składający się z:
 - „hardware (sprzęt);
 - software (oprogramowanie);
 - telekomunikacja;
 - ludzie obsługujący uprzednio wymienione elementy”¹¹.

9 ibidem, s.6

10 B. Lykkegaard, A. Stratis, Zborowska E., *Przyszłość zarządzania ...* op. cit., s.5.

11 J. Kisielnicki, *Informatyczne systemy wspomagania ZZZ*, s. 529 w: H. Król, A. Ludwiczynski red.,

Najważniejszym ogniwem systemu informatycznego są ludzie i ich kompetencje decydujące o efektywności jego wykorzystania. W korporacjach w tym celu zatrudnia się całe zespoły specjalistów z branży informatycznej, zaś małe i średnie organizacje najczęściej korzystają z usług firm zewnętrznych (outsourcing). Systemy informatyczne są coraz powszechniej wykorzystywane przez pracodawców w całym złożonym procesie zarządzania, w tym zarządzania kapitałem ludzkim. Chodzi przede wszystkim o udzielenie wsparcia dla pracy menedżerów i komórek HR w firmach. Występują systemy E-HRM i V-HRM. E-HRM jest związane z planowaniem, implementacją i aplikacją technologii informatycznej zarówno dla pracy wirtualnej, jak i wspierania indywidualnych jednostek lub zbiorowych podmiotów w ich realizacji działań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. Natomiast system V-HRM (wirtualny HRM) jest definiowany jako „struktura oparta na sieci, zbudowana na partnerstwie i zwyczajowo mediowana poprzez technologie informatyczne pomocne organizacjom wchłaniać, rozwijać i wykorzystywać kapitał intelektualny”¹². W praktyce e-HRM ma raczej wymiar operacyjny, natomiast V-HRM bardziej strategiczny¹³.

W zależności od kilku kluczowych kryteriów takich jak chociażby potrzeby, możliwości finansowe i personalne, w firmach wykorzystuje się na przykład:

1. Systemy Automatykacji Pracy Biurowej (m.in. Microsoft Office).
2. Systemy Informatyczne Transakcyjne (m.in. moduły: Kadry, Rozliczenie Czasu Pracy, Ewidencja Nieobecności i Płace).
3. Systemy Informowania Kierownictwa (system „policjant”, monitorowanie pracy i ZZL).
4. Komputerowe Systemy Doradcze (systemy użytkowe i eksperckie)¹⁴.

Do najbardziej złożonych systemów zalicza się te ostatnie, zaś przykładowe zastosowanie poszczególnych z nich przedstawiono w tabeli nr. 1.

4. KORZYŚCI ZE STOSOWANIA ROZWIĄZAŃ IT W OBSZARZE HR

Wykorzystywanie narzędzi informatycznych wspomagających współczesne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacjach dostrzegalny jest na coraz większą skalę, choć można mieć wrażenie, że pracodawcy nie nadążają

Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

12 D.P. Lepak, S.A. Snell, *Virtual HR: Strategic Human Resource Management in 21st Century*, „Human Resource Management Review”, 1998, nr 8(3), s. 215.

13 A. Pyszka, K. Hoffmann-Burdzińska, *Wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju technologii informatycznej – wyniki badań*, w: *Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*, K. Jędralska, W. Dyduch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 288.

14 J. Kisieliński, *Informatyczne systemy ...* op. cit.

Tabela 1. Praktyczne zastosowanie systemów informatycznych w obszarze HR

W zakresie	Systemy Informatyczne Transakcyjne	Systemy Informowania Kierownictwa	Komputerowe Systemy Doradcze
<ul style="list-style-type: none"> – automatyzacja korespondencji biurowej (edytory tekstów) np. Microsoft Word – wspomaganie obliczeń w zakresie rachunkowości i finansów (arkusze kalkulacyjne) np. Microsoft Exel – prezentacje (pakiety graficzne) np. Microsoft Power Point – przechowywanie danych (bazy danych) np. Microsoft Akces – łączenie dokumentów (listy, raporty, arkusze, bazy danych) np. Microsoft Links – wysyłanie z jednego miejsca faksów i poczty elektronicznej np. Microsoft Exchange 	<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie historii zatrudnienia pracowników – naliczanie stażu pracy i wynagrodzeń – tworzenie dokumentów, zaświadczeń – rejestracja wejść i wyjść za pomocą karty zegarowej – naliczanie dni urlopowych, chorobowych itp. 	<ul style="list-style-type: none"> – pomoc w podejmowaniu decyzji w oparciu o aktualne przepisy prawne np. system Lex (informacja o aktualnych przepisach i aktach prawnych) – śledzenie postępu wykonywania zadań – analiza porównawcza planowanego i wykonywanego funduszu płac 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza ryzyka w ZZL (Risk Management) – określanie przypuszczalnego przebiegu kariery zawodowej pracowników – dobór zastępstw w razie nieobecności pracownika – podpowiedzi przy decyzjach rekrutacyjnych – pomoc w doborze szkoleń – ocena stylu zarządzania menedżera ds. HR oraz trafności podejmowanych przez niego decyzji

Źródło: J. Kisielicki, *Informatyczne systemy ...* op. cit.

z rewolucją technologiczną i nie są jeszcze w stanie w pełni wykorzystywać jej osiągnięć. Niewątpliwie informatyka jest bardzo przydatnym narzędziem wspierającym prace zarówno kadry menedżerskiej jak i pracowników działów HR. Coraz większe zastosowanie znajduje również sam Internet. W firmach tworzone są mapy wiedzy (knowledge maps) tzw. książki telefoniczne wiedzy (knowledge yellow pages) będących źródłem wiedzy o obecnych i potencjalnych (przyszłych) pracownikach. Coraz większe zastosowanie w firmach znajdują również portale internetowe, które można podzielić na ogólne (dostęp do różnych stron www i zawartej tam wiedzy), intranetowe (wewnętrzny system przekazywania informacji pracownikom np. o planowanych szkoleniach, zebraniach, konkursach itp.) oraz ektranetowe (wymiana informacji z partnerami zewnętrznymi, biznesowymi)¹⁵.

¹⁵ J. Kisielicki, *Informatyczne systemy ...* op. cit., 543-544

Można również dostrzec znaczący wpływ technologii informacyjnych na proces doboru pracowników w organizacjach. Widoczna jest zmiana charakteru współczesnych systemów rekrutacji i selekcji pracowników m.in. w rezygnacji z dokumentów papierowych na rzecz formularzy on-line (pobierane z programów typu SAP), automatyzacji systemów selekcji dokumentów aplikacyjnych (decyzje podejmuje komputer zamiast człowieka), sposobie naboru potencjalnych kandydatów z wykorzystaniem mediów społecznościowych, zamieszczaniu ogłoszeń na stronach internetowych a nie jak wcześniej w gazetach, organizowaniu targów pracy on-line czy wirtualnych spacerów po firmie (wzbudzenie zainteresowania wśród potencjalnych kandydatów do pracy), a także przeprowadzaniu rozmów kwalifikacyjnych w sposób niestandardowy, przy wykorzystaniu technologii np. typu Skype. Coraz częściej elementem procesu doboru pracowników do firm staje się również uczestnictwo kandydatów w grach komputerowych (grywalizacja).

Badania przeprowadzone przez CubeResearch na zlecenie firmy Emplacity (wprowadzanie nowych rozwiązań w obszarze rekrutacji) pokazują, że 48% pracowników działów HR deklaruje otwartość na nowe technologie, 15% respondentów systematycznie je wdraża, zaś 37% nadal jest nieufna. Respondenci wskazali również na dużą przydatność systemów informatycznych w poszukiwaniu pracowników 72%, selekcji 28% i udzielaniu informacji zwrotnej aplikującym kandydatom 45%. Także 17% respondentów zasygnalizowało również na możliwość wykorzystywania systemów informatycznych przy przeprowadzaniu wywiadów i testów on-line¹⁶.

Zmiany związane z nowymi technologiami widoczne są również w obszarze rozwoju pracowników. Codziennie stało się wykorzystywanie szkoleń on-line, szkoleń e-learningowych, wideokonferencji. Pracownicy na coraz większą skalę korzystają z oferowanych przez pracodawcę szkoleń, ale z aplikacji dostępnych na różnych urządzeniach, w tym tych mobilnych. Praca z komputerem i przy wykorzystaniu coraz to nowszych rozwiązań w obszarze technologii informacyjnych stała się codziennością dla większości współczesnych pracowników, zaś główną barierę dla niektórych w efektywnym korzystaniu z osiągnięć współczesnej nauki i techniki stanowi niechęć do zmian i innowacji, co niewątpliwie znacząco hamuje rozwój kapitału ludzkiego. Dla organizacji z sektora MSP kluczową barierę stanowią niestety dość często ograniczone możliwości finansowe w dostępie do nowych technologii.

Podsumowując, stosowanie rozwiązań IT w obszarze HR wiąże się z szeregiem korzyści w skali całego przedsiębiorstwa jak i jego partnerów czy otoczenia. Korzyści te można pogrupować według trzech kluczowych kategorii efektywności działania, wydajności pracy oraz sprawności działania. Korzyści i wyzwania wynikające z wdrażania rozwiązań IT w przedsiębiorstwach przedstawia tabela 2.

¹⁶ W. Cisińska, *IT dla HR, czyli nowe technologie w służbie rekrutacji*, 31.07.2017, www.dlamanagerow.pl (data dostępu 14.01.2018)

Tabela 2. Korzyści i wyzwania wynikające z wdrażania rozwiązań IT w przedsiębiorstwach

KORZYŚCI	WYZWANIA
<ul style="list-style-type: none"> - lepsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa (sieci komputerowych i internetowych); - zmniejszenie kosztów i poprawa jakości związana z przepływem informacji, danych i wiedzy wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa; - znaczne skrócenie czasu dostępu i dopływu aktualnych informacji; - poprawa systemu komunikacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa; - oszczędność czasu poprzez odciążenie pracowników od wykonywania rutynowych zadań, automatyzację, uproszczenie wykonywanych zadań; - wsparcie procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie; - employerbranding; - wspomaganie procesów HR w przedsiębiorstwie; - kształtowanie kreatywności, innowacyjności, elastyczności pracowników; - poprawa konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstwa; 	<ul style="list-style-type: none"> - stosunkowo wysokie koszty wdrażania niestandardowych rozwiązań; - konieczność „odświeżania” sprzętu, aktualizowania oprogramowania, wykupywania licencji itd. - trudności w implementacji rozwiązań IT w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa; - zmiany w strukturach przedsiębiorstwach - właściwy wybór i dostosowanie rozwiązań IT; - zmiana roli działów HR; - wzrost wymagań co do pożądanых kompetencji pracowników; - redukcja zatrudnienia; - nastawienie pracowników do zmian i innowacji; - zmiany w kulturze organizacji;

Źródło: opracowanie własne oraz na podstawie : Pyszka A., Hoffmann-Burdzińska K., *Wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju technologii informatycznej - wyniki badań*, w: *Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*, K. Jędralska, W. Dyduch (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017, s. 297.

5. PODSUMOWANIE

Podsumowując, można dostrzec występowanie wzajemnej zależności pomiędzy nowymi technologiami informacyjnymi a kapitałem ludzkim. Bez człowieka nie byłoby możliwości wdrażania jakichkolwiek innowacji, zaś proces zarządzania kapitałem ludzkim, w tym szczególnie rozwój potencjału pracowników, nie mógłby być udoskonalany/usprawniany bez wprowadzania nowych rozwiązań, w tym właśnie w obszarze nowych technologii informacyjnych. Delikatność materiału jakim jest kapitał ludzki wymaga szczególnej racjonalności i ostrożności w implikowaniu rozwiązań informatycznych w tymże jak często specyficznym środowisku pracy. Pracodawcom jest dość trudno nadążyć za nowymi technologiami, aczkolwiek są one wykorzystywane

w firmach na coraz większą skalę. Wpływ nowych technologii informacyjnych w zarządzaniu kapitałem ludzkim jest szczególnie widoczny w obszarze doboru pracowników oraz i rozwoju, motywowaniu i budowaniu ich zaangażowania. Obecnie na porządku dziennym stało się korzystanie w firmach z „dobrodziejstw” Internetu, wzrost roli e-HR-ów (e- rekrutacji, e-szkoleń...), czy dostępności aplikacji i urządzeń mobilnych dla pracowników. Praca w coraz większej części przenosi się do świata wirtualnego.

Kluczową barierę w usprawnianiu procesów zarządzania kapitałem ludzkim w firmach stanowią koszty w dostępie do nowych technologii (zwłaszcza w sektorze MSP), choć fundusze unijne nieco poprawiły ten stan rzeczy. Kolejną barierę stanowi mentalność pracodawców i pracowników, ich obawy oraz ryzyko związane z wdrażaniem zmian w organizacjach oraz zaburzaniem dotychczasowego porządku. Największe jednak wyzwanie stanowi trudność w implementowaniu rozwiązań ze środowiska wirtualnego do rzeczywistości i odwrotnie. Dlatego sprawne funkcjonowanie w „obu światach” wymaga kształtowania wśród pracowników współczesnych organizacji szczególnych kompetencji takich jak: kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość, elastyczność w myśleniu i działaniu oraz zdolność uczenia się przez całe życie (long life learning).

Niestandardowe podejście do zarządzania kapitałem ludzkim wymaga wdrażania niestandardowych rozwiązań i podejmowania coraz to nowszych wyzwań. W świetle dokonujących się, wszechobecných zmian kluczowym wyzwaniem staje się ciągły rozwój kapitału ludzkiego, który to wpływa na sprawność i racjonalność wykorzystywania wszystkich zasobów w organizacjach, co znajduje odzwierciedlenie również w rozwoju nowych technologii informacyjnych.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., Baron A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Uzyskiwanie wartości dodanej dzięki ludziom*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
2. Balcerak A., *Grywalizacja jako przykład mody w zarządzaniu*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2(103)/15 Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2015.
3. Bator A., *Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu technologii internetowej* w: Knosali R. (red.) *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2010.
4. Cisińska W., *IT dla HR, czyli nowe technologie w służbie rekrutacji*, 31.07.2017, www.dlamanagerow.pl (data dostępu 14.01.2018).
5. Hejduk K., *Grywalizacja w e-learningu. Gra strategiczna on-line Akademii PARP*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2(103)/15 Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2015.
6. Kacprzak M., Król A., *Kapitał ludzki na rynku pracy*, Turystyka i Rozwój Regionalny, nr 4/2015, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2015.
7. Kisieliński J., *Informatyczne systemy wspomaganie* ZZL w: H. Król, A. Ludwiczynski red., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

8. Kisielnicki J., *Zarządzanie: Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008.
9. *Pracodawcy nie dotrzymują tempa rewolucji technologicznej. Globalne trendy HR: roboty, techniki kognitywne oraz sztuczna inteligencja nowymi wyzwaniami dla działów HR i pracowników* z dnia 28.02.2017, www2.deloitte.com/pl (dostęp dnia 10.01.2018)
10. Król A., *Koncepcje zarządzania kapitałem ludzkim w aspekcie procesu globalizacji i kształtowania kultury organizacji*, *Zarządzanie. Teoria i Praktyka* 18(4)2016, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa 2016.
11. Król A., *Kreatywność i innowacyjność jako kluczowy element zarządzania kapitałem ludzkim*, *Zeszyty Naukowe Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu w Warszawie*, Warszawa 2017.
12. Lykkegaard B., Stratis A., Zborowska E., *Przyszłość zarządzania kapitałem ludzkim: nowoczesne technologie i orientacja na wyniki biznesowe. Podsumowanie z perspektywy europejskiej*, ADP, lipiec 2017, www.idc.com dostęp dnia 22.08.2018
13. Pyszka A., Hoffmann-Burdzińska K., *Wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w kontekście rozwoju technologii informatycznej - wyniki badań*, w: K. Jędralska, W. Dyduch (red.), *Nauki o zarządzaniu: dokonania, trendy, wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017.
14. *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2012-2016*, GUS, 2016, www.stat.gov.pl, dostęp dnia 22.08.2018
15. Strużycki M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014.
16. Morawski M., Kobyłko G. (red.), *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
17. Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, PARP, Warszawa 2010.

Aktywizacja zawodowa i zatrudnianie pracowników 50+ w Polsce

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie obecnej sytuacji osób powyżej 50 roku życia na krajowym rynku pracy w dobie ewidentnie starzejącego się społeczeństwa Polski. Zjawisko starzenia się ludności jest procesem obiektywnym, nieuniknionym i nieodwracalnym w krótkim czasie. Starzenie się ludności dotyka w szczególności kraje wysoko rozwinięte, wśród których znajduje się również Polska. Następstwa tego procesu odczuwa coraz więcej polskich firm. Można zauważyć, że najchętniej po grupę pracowników powyżej 50 roku życia sięgają firmy, które mają problem z rekrutacjami w innych grupach wiekowych. Mówimy tu przede wszystkim o handlu, produkcji i logistyce. Co ciekawe, branżą, która w największym stopniu pozyskuje takich pracowników jest budownictwo. Wynika to przede wszystkim z potrzeby zatrudniania pracowników z fachową wiedzą.

Żyjemy dłużej niż poprzednie pokolenia i coraz mniej rodziców decyduje się na posiadanie więcej niż dwójki dzieci. Dodatkowo w Polsce wiele młodych ludzi decyduje się na wyjazd za granicę w poszukiwaniu pracy. Dlatego niedługo znacząca część potencjalnych kandydatów do pracy będzie w wieku średnim i starszym. Dlatego konieczne jest podejmowanie działań, których celem jest łagodzenie negatywnych konsekwencji starzenia się zasobów pracy.

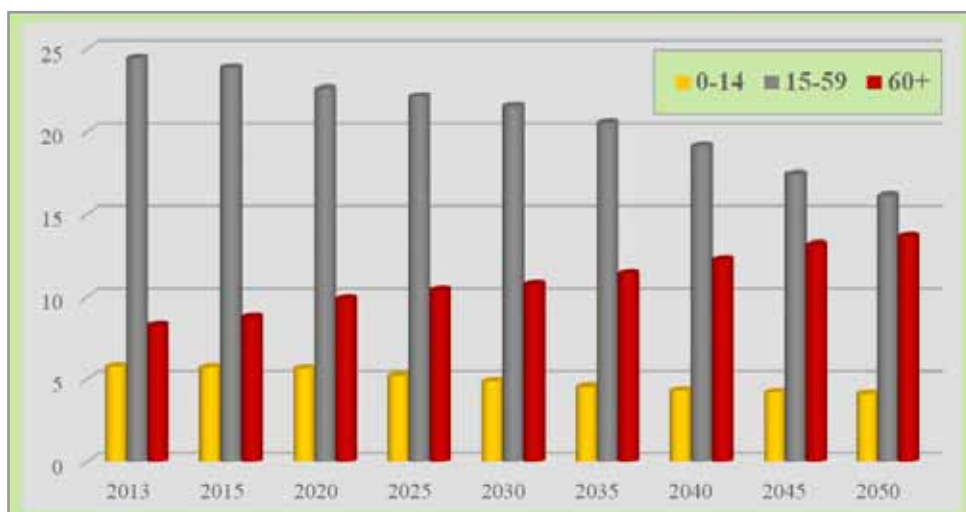
Wiek 50+ nie stanowi przeszkody w efektywnym działaniu, jeżeli pracownik dba o swój rozwój osobisty i zawodowy, a pracodawca tworzy mu przyjazne miejsce pracy. Pracownicy w wieku średnim i starszym mają wiele zasobów, które mogą pozytywnie wpływać na działalność organizacji. Aby przyciągnąć do organizacji utalentowanych starszych pracowników, warto wprowadzić rozwiązania, które pomogą im odnosić w pracy jak najlepsze efekty. Niestety wiele firm zamyka sobie drogę do rozwoju i inwestuje tylko w młodą kadrę. Uważam, że to błąd, ponieważ budowanie zróżnicowanego zespołu pracowników daje szansę na tworzenie produktów skierowanych do różnych grup wiekowych klientów, co sprzyja rozwojowi. Powoduje to wzrost zadowolenia klientów, a w efekcie wzrost zysków organizacji. Rozwinięcie problematyki niniejszego artykułu stanowi praca dyplomowa autorki.

Słowa kluczowe: pracownicy 50+, rynek pracy w Polsce, polityka zatrudnienia, kapitał ludzki, zarządzanie wiekiem

1. WPŁYW ZMIAN DEMOGRAFICZNYCH NA RYNEK PRACY W POLSCE

Bardzo ważne dla dokonania poprawnej analizy rynku pracy osób, które z racji osiągniętego wieku zbliżają się do emerytury jest poznanie zachodzących zmian w liczbie i strukturze ludności w Polsce w perspektywie następnych np. 30 lat. Instytucją zajmującą się m.in. badaniem takich właśnie wskaźników jest Główny Urząd Statystyczny (GUS). W ostatnim czasie GUS dokonał prognozy demograficznej dotyczącej przewidywanych zmian w liczbie i strukturze ludności w wieku np. powyżej 60 lat w perspektywie do 2050 r. Według tej bardzo miarodajnej prognozy w perspektywie kolejnych trzech dziesięcioleci wystąpi znaczne zmniejszenie liczby dzieci (w wieku 0-14 lat) i osób dorosłych (w wieku 15-59), natomiast zwiększy się liczba i udział osób w wieku co najmniej 60 lat. Prognozowane zmiany prezentuje poniższy wykres 1.

Wyk. 1. Prognozowana liczba ludności według wybranych grup wieku (w mln)



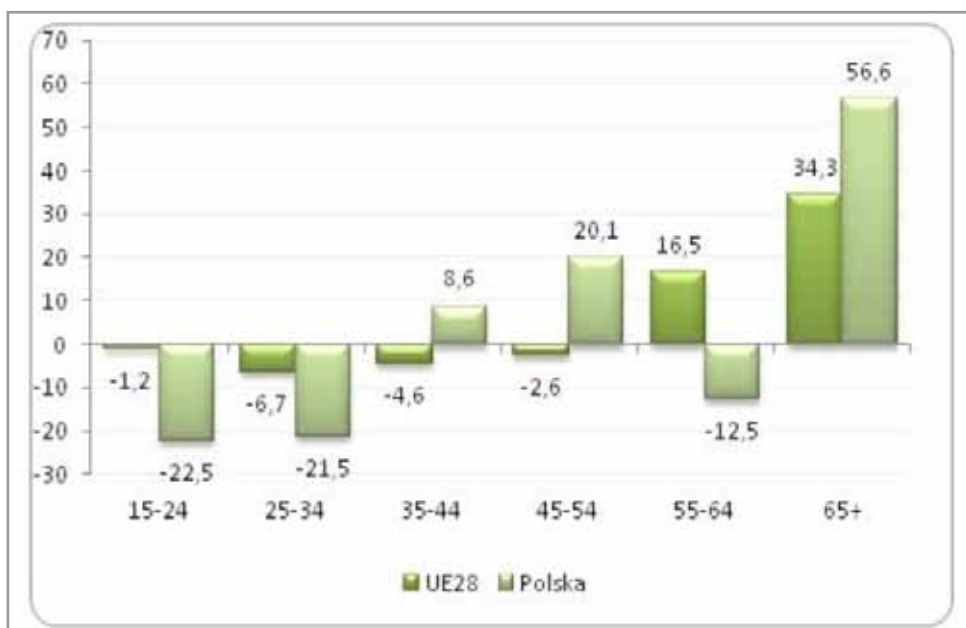
Źródło: według GUS. Notatka została przygotowana na posiedzenie Sejmowej Komisji Polityki Senioralnej dotyczące „Informacji Ministra Zdrowia na temat wpływu zmian demograficznych i starzenia się społeczeństwa na organizację systemu ochrony zdrowia i Narodowy Program Zdrowia” (w dniu 19.02.2016 r.).

Z badań wynika, iż osoby w wieku powyżej 60 roku życia będą z uwagi na ich duży procentowy oraz liczbowy udział w ogólnej liczbie ludności Polski bardzo istotną grupą zawodową, której wykorzystanie na rynku pracy powinno być częścią planów gospodarczych na kolejne dziesięciolecia.

Negatywnym zjawiskiem wymagającym zwrócenia uwagi jest również prognozowany przez GUS spadek liczby osób aktywnych zawodowo w grupie osób młodych tj. między 18. a 34. rokiem życia. Po analizie przedstawionych

prognoz Europejskiego Centrum Rozwoju Kształcenia Zawodowego można sądzić, iż istotny duży spadek podaży pracy w Polsce wystąpi w kategorii wiekowej 18-24 i wyniesie 22,5% oraz w kategorii 25-34 i wyniesie 21,5%. Ten niekorzystny trend będzie mniej zauważalny w pozostałych państwach Unii Europejskiej, gdzie liczba osób aktywnych zawodowo w najstarszej grupie wiekowej wzrośnie 34,3%, natomiast w tym samym czasie w Polsce o 56,6%, co prezentuje poniższy wykres 2.

Wyk. 2. Prognozowana dynamika wzrostu podaży pracy w poszczególnych grupach wiekowych – zmiana 2025 vs 2015 (w %)



Źródło: Opracowanie przez Sedlak & Sedlak na podstawie danych GUS¹.

2. POKOLENIE 50+ W WARUNKACH GOSPODARKI RYNKOWEJ

Do przeszłości należy zaliczyć historię pracowników, którzy zaczynali pracę jako młode osoby i kończyli ją w wieku emerytalnym w jednym zakładzie pracy, firmie lub tylko u jednego pracodawcy, często bez żadnych przerw w zatrudnieniu. Na przestrzeni blisko trzech dekad od obrad Okrągłego Stołu, rozpoczynającego proces przemian ustrojowych w Polsce, taki przebieg kariery zawodowej jest coraz rzadziej spotykany. Standardem jest natomiast

¹ Według danych GUS - *Informacja Ministra Zdrowia na temat wpływu zmian demograficznych i starzenia się społeczeństwa na organizację systemu ochrony zdrowia i Narodowy Program Zdrowia* (19.02.2016).

praca w co najmniej kilku lub kilkunastu firmach, często przerywana okresami bez zatrudnienia i poszukiwaniem nowego pracodawcy lub koniecznością zmiany pracy wymuszoną przez nieustające przekształcenia rynku pracy będące efektem między innymi uwarunkowań gospodarczych i politycznych. Zatem sytuacja ciągłych zmian jest naturalnym efektem systemu gospodarki rynkowej, który dla obecnie młodych osób jest stanem znanym od urodzenia, w którym byli edukowani oraz weszli na rynek pracy.

Idea aktywnego starzenia się nie jest myślą nową. Od momentu powstania podlegała ewolucji wraz z ewolucją sposobów przeciwdziałania niekorzystnym skutkom starzenia się ludności². Rozważając przedsięwzięcia na poziomie Unii Europejskiej należy wskazać priorytet inteligentnego rozwoju³. Priorytet ów jest realizowany poprzez zachęcanie osób dojrzałych do podnoszenia swoich kompetencji i korzystania wszelkich możliwych szkoleń zapewniających ciągły rozwój. Najbardziej narażona na zawirowania na rynku pracy jest grupa osób z najniższym wykształceniem, ma ograniczone możliwości rozwoju zawodowego oraz trudności w zmianie zatrudnienia z uwagi na ogólnie niskie kwalifikacje zawodowe. Wszystko to powoduje, że obecny rynek pracy dla tych osób nie będzie również w przyszłości bardziej otwarty niż dotychczas. Bez konkretnych zmian w zakresie podwyższania kwalifikacji zawodowych tej grupy społecznej Polska nie będzie miała szans na poprawę wskaźnika zatrudnienia tych osób i zbliżenia się do średniej unijnej.

Można zatem powiedzieć, że im wyższy poziom wykształcenia tym większe szanse zatrudnienia.

3. POZIOM „KAPITAŁU LUDZKIEGO” PRACOWNIKÓW 50+

Osoby powyżej 50 roku życia należą do grupy osób bardzo kompetentnych i posiadających ogromną wiedzę i doświadczenie. Często też osiągają w pracy dużo lepsze wyniki od osób z młodszego pokolenia. Zatrudniające ich organizacje, dzięki ich wyższej wydajności mogą poszczycić się lepszą produktywnością i wizerunkiem w otoczeniu, które poprawiają jej konkurencyjność. Dla osiągnięcia tego stanu wprowadzono między innymi ideę zarządzania wiekiem⁴. W szerszym ujęciu zarządzanie wiekiem można rozpatrywać na trzech poziomach: jednostki, przedsiębiorstwa i społeczeństwa. „Polega on na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnieniu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku.”⁵

2 http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm (dostęp 27.08.2018)

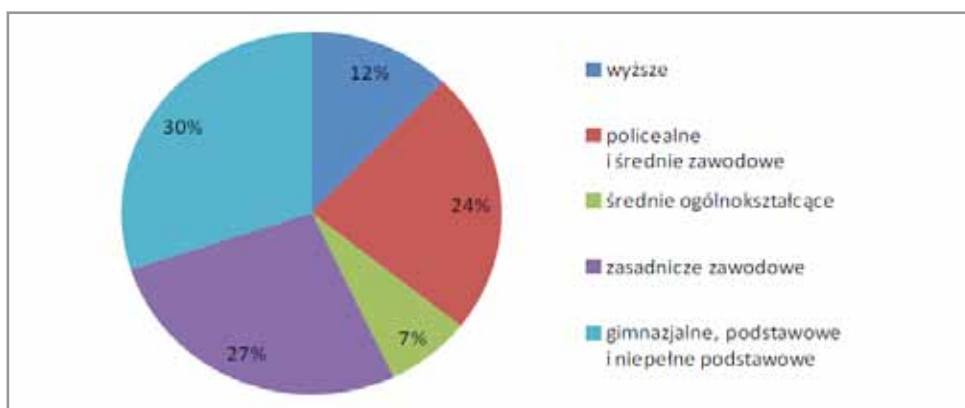
3 http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm (dostęp 27.08.2018)

4 I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014, s. 21

5 J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach.*, 2010 <http://www.parp.gov.pl/> (dostęp 27.08.2018)

Każdy z nas posiada jakiś kapitał, zgromadzone informacje, wiedzę i doświadczenie. Dlatego tak ważne jest indywidualne podejście do każdego pracownika. Aby określić indywidualny potencjał pracowników w wieku powyżej 50 lat należy zwrócić uwagę na ich naturalne zdolności, przebieg edukacji, doświadczenie zawodowe, społeczne przystosowanie i istotną w komunikacji osobowość. Na potencjał tej grupy pracowników składa się również to jakimi umiejętnościami mogą się wykazać w pracy zawodowej oraz ich poziom kompetencji i wiedzy. Analizując kapitał ludzki jaki tkwi w polskich pracownikach powyżej 50. roku życia należy przyjrzeć się również poziomowi wykształcenia w odniesieniu do wieku, ale również płci pracowników. Tu, wśród osób grupy wiekowej 50-59 lat większą reprezentację stanowią kobiety, czyli de facto posiadają również lepszy poziom kapitału ludzkiego. Jednak na fakt niższego ustawowo wieku emerytalnego (60 lat) kobiety szybciej rezygnują z pracy zawodowej i praktyka pokazuje, że po takim wycofaniu oficjalnie na rynek pracy w większości nie wracają.

Wyk. 3. Struktura wykształcenia dla grupy wiekowej 50-54 lata



Źródło: Według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL) zleconego przez Główny Urząd Statystyczny (GUS) w 2011 r.

Należy również zwrócić uwagę, iż wiele osób z tej grupy wiekowej rezygnuje z pracy, gdy mają zbyt niski poziom wykształcenia w stosunku do obecnych wymagań rynku pracy. Świadczą o tym poniżej prezentowane dane, z których wynika, iż osoby w wieku 50-54 lat z zawodowym wykształceniem pracują jedynie w 40% skali, natomiast osoby z tej samej grupy wiekowej są zatrudniani aż w 68%.

Istotną kwestią w określeniu poziomu kapitału ludzkiego jest zweryfikowanie umiejętności i kompetencji osób w wieku po 50 roku życia, co w mojej ocenie jest ich najsilniejszą cechą w obecnych rynkowych warunkach pracy tej grupy zawodowej. Faktem jest również, iż z wiekiem niektóre z posiadanych przez te osoby kompetencji ulegają pogorszeniu (te fizyczne),

inne z kolei pozostają stabilne (wynikające z doświadczenia i posiadanej wiedzy). Gdy dokonać analizy SWOT⁶ okazałoby się, że właśnie kompetencje i umiejętności tych osób będą stanowić podstawę tzw. „mocnych stron”.

4. KORZYŚCI Z ZATRUDNIANIA PRACOWNIKÓW 50+ DLA PRACODAWCÓW

Według badań przeprowadzonych przez Work Service wynika, iż w Polsce ok. 20% pracodawców zamierza lub jedynie planuje zatrudnienie w najbliższym czasie osoby w wieku powyżej 50 lat. Głównym powodem jest poziom wykształcenia tejże grupy wiekowej (niższy niż młodsze pokolenie), co w sytuacji zapotrzebowania na wysoko wykwalifikowanych pracowników staje się dużym wyzwaniem dla firm głównie sektora przemysłowego lub/i usługowego. Już dawno pracodawcy w Polsce (coraz większa grupa) dostrzegli braki w procesach głównie edukacji zawodowej. W trakcie przemian ustrojowych w Polsce, po 1989 r. wcześniej dobrze rozwinięte szkolnictwo zawodowe dostarczające na przemysłowy rynek pracy rzesze wykształconych technicznie młodych ludzi, często po długich praktykach zawodowych zostało skutecznie zastąpione szkolnictwem ogólnym w znaczącej części bez przekazania praktycznej wiedzy technicznej młodym ludziom zasilającym rynek pracy. Nie jest zatem pustym i niepotwierdzonym realiami rynkowymi frazesem stwierdzenie odnoszące się wprost do pracowników 50/60+, iż to właśnie ich wiedza zawodowa jest bezcenna, a doświadczenie zawodowe trudno zastąpić dyplomem np. wyższej uczelni czy kursami zawodowymi. Prawdziwą opinią jest ta, w której obecne szkolnictwo zawodowe jest bardzo nisko oceniane przez pracodawców sektora przemysłowego i usługowego. Stąd właśnie wzrastające zainteresowanie tzw. „starymi kadrami”, które w obecnej sytuacji wzrostu gospodarczego w znacznej części skupiają się na wewnętrznej edukacji zawodowej nowych pracowników wykorzystując do tego celu pracowników posiadających duże doświadczenie i wiedzę zawodową, czyli pracowników 50/60+. Takie osoby znacznie bardziej cenią swoją pracę, są sumienne, lojalne i posiadają ogromne doświadczenie. Często jednak postrzegane są przez pryzmat niesłusznych stereotypów czy nieuzasadnionych przekonań.

Korzyścią dla pracodawców chcących zatrudnić starsze osoby bezrobotne powyżej 50 czy 60 roku życia mogą starać się o rządowe dofinansowanie kosztów doposażenia lub całkowitego wyposażenia stanowiska pracy. Pracodawcy zatrudniający osoby bezrobotne w ramach tzw. prac interwencyjnych

6 Analiza SWOT - w zarządzaniu jest stosowana do analizy wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji, projektu czy rozwiązania biznesowego. Analiza SWOT polega na podzieleniu zebranych informacji na cztery grupy (cztery kategorie czynników strategicznych):

- ✓ S (*Strengths*) – mocne strony: wszystko to co stanowi atut, przewagę, zaletę,
- ✓ W (*Weaknesses*) – słabe strony: wszystko to co stanowi słabość, barierę, wadę,
- ✓ O (*Opportunities*) – szanse: wszystko to co stwarza szansę korzystnej zmiany,
- ✓ T (*Threats*) – zagrożenia: wszystko to co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

lub prac publicznych mogą skorzystać również z refundacji znacznej części kosztów poniesionych na ich wynagrodzenie oraz na składki ubezpieczenia społecznego. Zatrudnienie w ramach prac interwencyjnych dla osób powyżej 50 roku życia może trwać do 4 lat, a maksymalna wysokość refundacji wynosić do 80 proc. minimalnego wynagrodzenia. Tytułem swoistej „premi” po wywiązaniu się z obowiązku spełnieniu warunków określonych ustawą, pracodawca może liczyć na dodatkową jednorazową refundację w wysokości nie więcej niż 150% przeciętnego wynagrodzenia⁷.

W tym miejscu warto również wspomnieć o tym, iż zatrudnianie pracowników 50+ ma również realne przełożenie na zespoły pracownicze, w których pracują osoby w różnych kategoriach wiekowych. Ta integracja starszy-młodszy pracownik okazuje się dość dobrym narzędziem dla pracodawców w fazie przekazywania wiedzy i zdobywania doświadczenia przez młode wstępujące na rynek pracy zastępy młodych ludzi. Wielu pracodawców w swoich przedsiębiorstwach określa rolę pracowników 50+ na poziomie mentorskim i wpływającym na nie tylko na sukcesywne przekazywanie niezbędnej wiedzy zawodowej „nowym” przez „starych” pracowników, ale również jako przyczynek do realnego wzrostu efektywności w ich firmach. W wielu w firmach często odnotowano, iż współpracy w zespołach „mistrz-uczeń” bezpośrednio bardzo pozytywnie wpływa na wyniki finansowe oraz na poprawę jakości głównie świadczonych usług.

Pracodawcy zainteresowani rozwojem swoich starszych pracowników mogą skorzystać również z dofinansowania szkoleń i kursów zawodowych, organizowanych dla pracowników powyżej 50 roku życia z tzw. funduszu szkoleniowego. Wysokość takiego dofinansowania może sięgać nawet 80% kosztów szkolenia. Co więcej, pracodawcy mogą również skorzystać z bezpłatnej pomocy doradcy zawodowego i uzyskać indywidualne porady zawodowe⁸.

5. POSTRZEGANIE PRACOWNIKÓW 50+ PRZEZ POLSKICH PRACODAWCÓW

Większość pracodawców doskonale zdaje sobie sprawę z sytuacji i postaw wielu potencjalnych pracowników 50+. Dostrzegają bowiem ich bierne zachowania i niski poziom aktywności zawodowej, pewnego rodzaju rezygnację społeczną, postrzeganą również jako okres oczekiwania na emeryturę. Takie wycofanie tych osób z aktywności zawodowej i zaniechanie podejmowania zatrudnienia jest zagrożeniem nie tylko dla nich samych, ponieważ łączy się bezpośrednio z niekorzystnym w każdych warunkach życia wykluczeniem społecznym, ale jest również zagrożeniem dla gospodarki kraju. Jednak

7 Według informacji ze strony Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej: www.mpips.gov.pl (dostęp 27.08.2018).

8 <http://doradca-zawodowy.com/zatrudnienie-osob-po-50-roku-zycia-korzysci-dla-pracodawcow/> (dostęp 27.08.2018).

coraz częściej świadomi tej sytuacji pracodawcy analizują sytuację na rynku pracy pod kątem aktywizacji zawodowej tych osób, czyli zaoferowania im odpowiedniego do kwalifikacji i doświadczenia zawodowego oraz oczekiwań finansowych miejsca pracy, gdyż w tym widzą również sposób na zabezpieczenie swoich żywotnych interesów.

Wyk. 4. Powody podejmowania pracy zawodowej przez pracowników 50+ w ocenie pracodawców



Źródło: według badań wykonanych przez Akademię Leona Koźmińskiego oraz SMG/KRC Poland Human Resources (2013), www.kozminski.edu.pl (dostęp 04.04.2018).

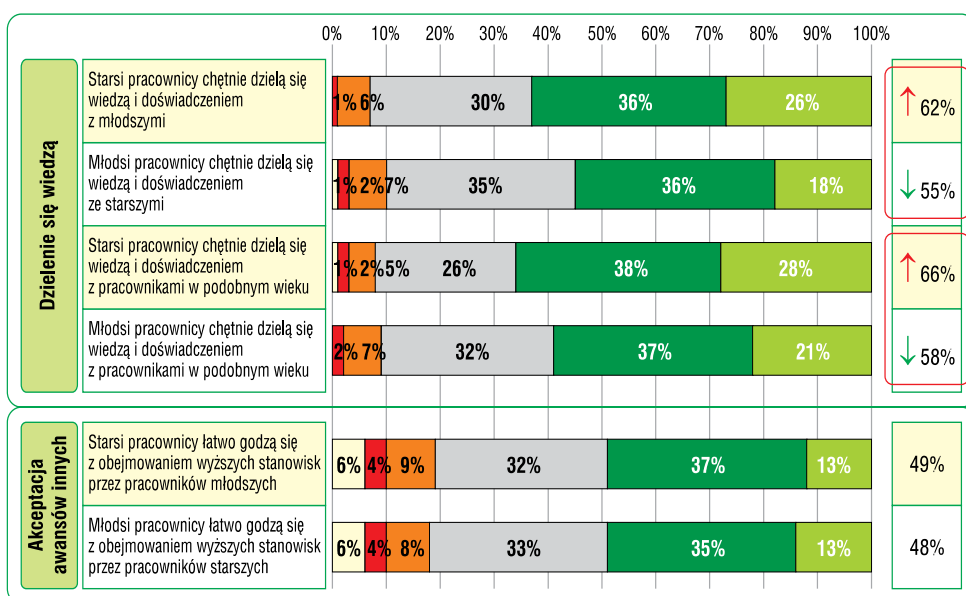
6. RELACJE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW 50+

Obecny konkurencyjny rynek pracy wymusza na przedsiębiorstwach wprowadzanie rozwiązań poprawiających efektywność ich działań (produkcyjnych, usługowych) oraz wpływa na konieczność stosowania sprawdzonych sposobów komunikacji w danej organizacji oraz odpowiednio zaawansowanej współpracy poszczególnych pracowników, w tym oczywiście licznej grupy pracowników 50+.

Przeprowadzone badania prezentują, iż aż 62% pracodawców zauważa chętnie dzielenie się wiedzą i doświadczeniem przez starszych pracowników z młodymi kadrami. Bardzo podobny wynik, bo aż 66% pracodawców potwierdza również dzielenie się wiedzą przez starszych pracowników z innymi pracownikami w podobnym wieku. Nieco gorsze wyniki odnotowano w procesie dzielenia się wiedzą przez pracowników młodszego pokolenia z pracownikami po 50. roku życia. Bowiem, według pracodawców jedynie 55% młodych pracowników chętnie dzieli się swoją wiedzą z pracownikami starszego

pokolenia. Powodem tej sytuacji jest prawdopodobnie obawa młodszego pokolenia pracowników przed konkurencją ze strony starszych kolegów oraz być może również różnice pokoleniowe utrudniające wzajemną komunikację. Jednak reasumując, to są bardzo dobre wyniki potwierdzające, iż relacje zawodowe pracowników 50 plus są bardzo pozytywne z właściwie każdą grupą wiekową, mimo pewnych oporów ze strony młodszego pokolenia pracowników. Wielowiekową tradycją, bez względu na narodowość i ustrój polityczny i gospodarczy jest przekazywanie przez starszych wiedzy i doświadczenia młodszemu pracownikom.

Wyk. 5. Opinie pracodawców na temat skłonności do współpracy i wzajemnej komunikacji pracowników w różnym wieku



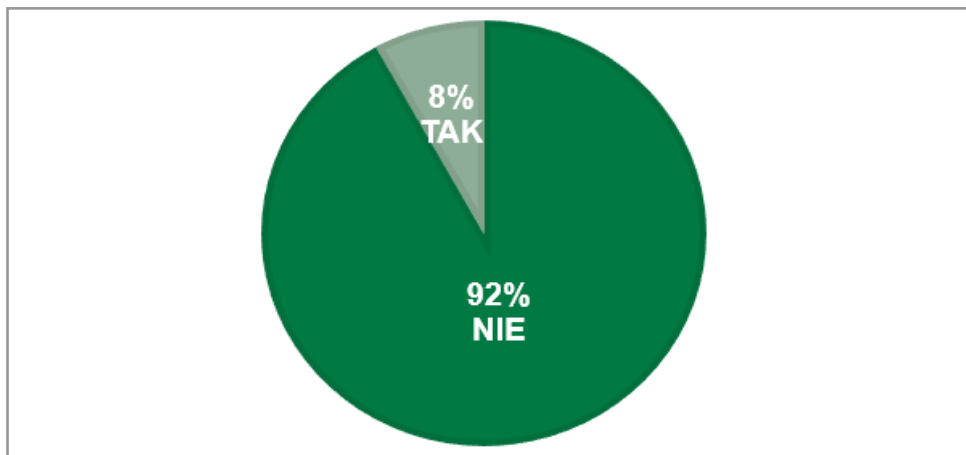
Pracodawcy n = 401

Źródło: według badań wykonanych przez Akademię Leona Koźmińskiego oraz SMG/KRC Poland Human Resources (2013), www.kozminski.edu.pl (dostęp 04.04.2018).

Zdaniem wielu pracodawców pracownicy 50+ mogą przekazywać młodszemu pokoleniu wszystkie wyżej wymienione cechy i dobre wzorce postępowania, mogą być ich naturalnymi mentorami zawodowymi i w ten sposób wpływać na funkcjonowanie ciągłości w przekazywaniu wiedzy zawodowej oraz kształtowaniu przyszłych kompetencji młodego pokolenia pracowników.

Pracodawców zapytano także o powody lub źródła konfliktów w ich firmach, które wynikają z różnic wieku zatrudnionych pracowników. Pytanie zostało sformułowane w następujący sposób: *Czy w Państwa firmie były przypadki konfliktów, których źródłem był wiek pracowników?* Odpowiedzi pracodawców prezentuje wykres 6.

Wyk. 6. Opinie pracodawców na temat zaobserwowanych przypadków konfliktowych, których źródłem był wiek pracowników

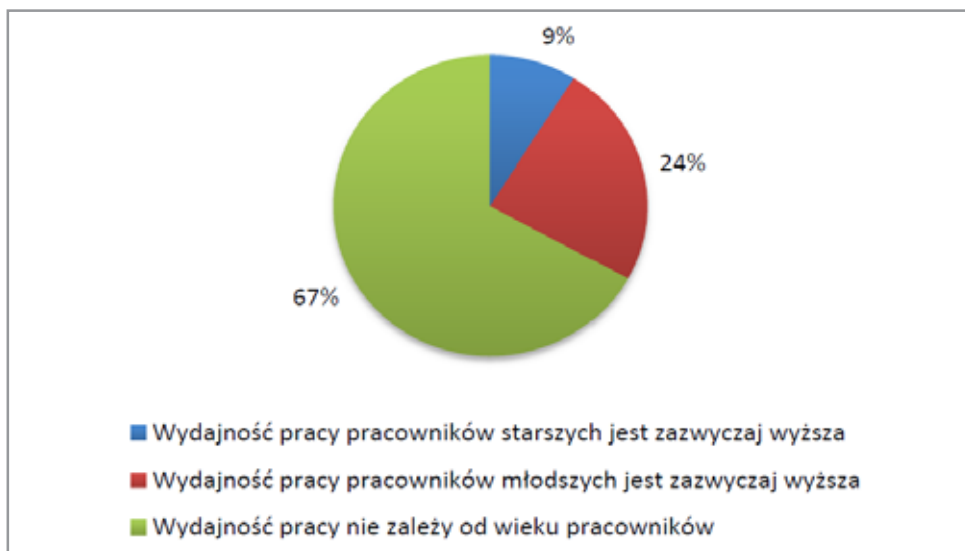


Źródło: RAPORT KOŃCOWY – Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+ (Warszawa 2012) pod kier. naukowym Cz. Szmidta, wg Projektu KAPITAŁ LUDZKI „Narodowa strategia spójności”, współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego; Rozdział „PRACODAWCY” A. Piotrowska, M. Skrzek-Lubasińska, str. 197.

7. OCENA PRACY PRACOWNIKÓW 50+ PRZEZ POLSKICH PRACODAWCÓW

Założenia biznesowe jakimi kierują się przedsiębiorcy w każdej gospodarce rynkowej zakładają wypracowanie zysku i utrzymania odpowiedniej rentowności. Praktyką jest, iż zatrudnienie w każdej firmie działającej na ogólnych zasadach rynkowych ma sens jedynie wtedy, gdy praca określonych pracowników przynosi firmie określone korzyści finansowe, czyli zysk lub wynik finansowy. Dlatego też pracodawcy przed decyzją o zatrudnieniu pracowników określają opłacalność takich decyzji, takie kalkulowanie ma miejsce dla każdego nowego pracownika, bez względu na jego wiek, choć również wiek jest istotnym elementem weryfikacji w procesach rekrutacyjnych. Wielu pracodawców od dawna wie, iż zatrudnianie pracowników 50+ przynosi ich firmom analogiczne korzyści jak zatrudnianie pracowników młodszych wiekiem. Aby nie opierać się jedynie na ogólnych stereotypach dotyczących pracowników 50+ w trakcie badań prowadzonych w 2013 r. przez Akademię Leona Koźmińskiego oraz SMG/KRC Poland Human Resources spytano samych pracodawców o ich opinie na temat wydajności zatrudnianych pracowników w kontekście ich wieku. Poniżej wyniki przeprowadzonych badań, z których jasno wynika, iż zdaniem pracodawców wydajność pracy nie jest związana z wiekiem pracowników (opinia 67% pracodawców).

Wyk. 7. Opinie pracodawców na temat wydajności pracy pracowników w różnym wieku



Źródło: RAPORT KOŃCOWY – Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+ (Warszawa 2012) pod kier. naukowym Cz. Szmidta, wg Projektu KAPITAŁ LUDZKI „Narodowa strategia spójności”, współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego; Rozdział „PRACODAWCY” A. Piotrowska, M. Skrzek-Lubasińska, str. 198.

8. ZARZĄDZANIE WIEKIEM A POLITYKA ZATRUDNIENIA OSÓB PO 50 ROKU ŻYCIA

Pracodawcy widzą coraz większą potrzebę zatrzymania w pracy osób po 50 roku życia oraz zachęcenia ich do podjęcia pracy w danej firmie. Coraz więcej osób jest świadomych, że dla bezpieczeństwa ich przedsiębiorstw i pozycji na rynku muszą inwestować w rozwiązania, które wykraczają poza standardowe narzędzia zarządzania personelem. O konkurencyjności nie decydują wyłącznie posunięcia rynkowe, ale także inwestowanie w kapitał ludzki i stosowanie narzędzi polityki różnorodności personelu. Jednym z rozwiązań należących do takich strategii zarządzania różnorodnością jest zarządzanie wiekiem⁹.

Zauważone na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci w Europie oraz Polsce problemy demograficzne dotyczące starzenia się ludności jako organizmu społecznego są wynikiem głównie zmniejszenia tzw. dzietności, czyli ogólnego spadku liczby urodzeń. To z kolei w bezpośredni sposób związane jest z realną negatywną perspektywą niedoboru pracowników na rynku pracy,

⁹ <http://www.een.org.pl/index.php/rynki-zagraniczne-archiwum/page/23/articles/efektywne-zarządzanie-wiekiem.html> (dostęp 27.04.2018)

możliwym zatrzymaniem wzrostu gospodarczego takich państw jak Polska, w tym również załamaniem dotychczasowego polskiego systemu emerytalnego.

Czym zatem jest zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie i jak wpływa na krajowy rynek pracy? Z ogólnej definicji np. Centralnego Instytutu Ochrony Pracy - Państwowego Instytutu Badawczego (CIOP-BIP) wynika, iż zarządzanie wiekiem to inaczej element zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz element zarządzania szerszej pojętą różnorodnością zatrudniania osób w różnym wieku. Tego typu działania polegają na bardziej racjonalnym oraz efektywnym wykorzystaniu zasobów ludzkich uwzględniających potrzeby oraz możliwości zawodowe pracowników w różnym wieku, w tym również osób po 50. roku życia¹⁰.

Kluczowa dla wprowadzenia zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwie jest świadomość kadry zarządzającej na temat zagrożeń, ale także możliwości, jakie niesie ze sobą starzenie się zasobów pracy i zmieniające się środowisko funkcjonowania firm. Budowa dobrej i skutecznej strategii zarządzania wiekiem będzie możliwa w momencie pełnego zrozumienia i uznania tego, że zmiana demograficzna jest czymś stałym i nieuchronnym oraz występuje we wszystkich rodzajach organizacji¹¹. Zarządzanie wiekiem daje firmie ogromny potencjał i wachlarz nowych możliwości. Różnorodność wpływa na kreatywność. Ludzie posiadający różne doświadczenia życiowe przynoszą do firmy nowe pomysły i inspirują wzajemnie.

Włączenie zarządzania wiekiem do praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie wymaga wdrożenia konkretnych działań zwiększających wydajność pracy starszych pracowników, a tym samym przynoszących firmom korzyści z ich zatrudniania¹². Działania te najczęściej dzielone są na kilka obszarów:

- planowanie zatrudnienia i pozyskiwanie nowych pracowników;
- szkolenia i rozwój kariery zawodowej;
- projektowanie stanowiska pracy oraz wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami;
- elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy;
- ochrona i promocja zdrowia;
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę.

10 https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1912&html_klucz=19558&html_klucz_spis= (dostęp 27.03.2018)

11 <http://www.een.org.pl/index.php/rynki-zagraniczne-archiwum/page/23/articles/efektywne-zarządzanie-wiekami.html> (dostęp 27.04.2018)

12 J. Litwiński, U. Sztanderska, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, 2010 <http://www.parp.gov.pl/> (Data dostępu 27.08.2018)

W Polsce pierwsze informacje na temat zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach pojawiły się w przestrzeni publicznej przed około 10 laty. Mimo upływu tego okresu trudno nawet obecnie zaprezentować rozwiązania istniejące na polskim rynku pracy uznając je za w pełni efektywne. Najwięcej przykładów tej sprawdzonej metody znaleźć można w krajach unijnych Europy Zachodniej.

Dokonując analizy sytuacji demograficznej na łamach niniejszej pracy na podstawowe powody wdrażania zarządzania wiekiem należy spojrzeć z dwóch częściowo spójnych ze sobą perspektyw. Pierwszą z perspektyw jest perspektywa państwa jako organu odpowiedzialnego za gospodarkę kraju, a w tym za krajowy rynek pracy. Druga z kolei to perspektywa pracodawców, którzy prowadząc swoją działalność gospodarczą z wykorzystaniem kapitału ludzkiego w naturalny sposób stają się częścią systemu zarządzania wiekiem zatrudnianych pracowników.

Zatem z perspektywy kraju (państwa) z całą pewnością jako powody wdrażania polityki lub inaczej metod zarządzania wiekiem jako główne wymienić należy przede wszystkim:

- od lat zauważalne starzenie się tzw. siły roboczej, czyli ogólnie starzenie się polskiego społeczeństwa;
- stosunkowo niska aktywność zawodowa polskich pracowników po 50. roku życia (niska w stosunku do pracowników w tym samym lub podobnym wieku z państw Europy Zachodniej);
- zwalczanie i skuteczne zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek.

Z perspektywy pracodawców istotne są bowiem aspekty zarządzania wiekiem, które mogą być przez nich skutecznie i pozytywnie wykorzystane w prowadzeniu działalności gospodarczej, co z kolei powinno nieść za sobą konkretny i mierzalny wynik finansowy (zgodnie z regułami obowiązującymi w gospodarce kapitalistycznej). Zatem perspektywa pracodawców w zakresie zarządzania wiekiem może i powinna obejmować następujące obszary:

- wykorzystanie różnorodności wieku pracowników; Pracodawcy oraz zatrudniani przez nich specjaliści od zatrudniania (działy HR) coraz częściej dostrzegają korzyści płynące z zatrudniania pracowników w różnym wieku, co pozwala im na skuteczne wprowadzanie do przedsiębiorstw osób po 50. roku życia;
- korzystanie z przewagi starszych pracowników;
- potrzeba ograniczenia kosztów zatrudniania starszych pracowników;
- problemy z pozyskaniem młodych pracowników (migracja młodszego pokolenia).

Idea zarządzania wiekiem jest strategią opierającą się na przygotowaniu oraz wdrażaniu wielu spójnych ze sobą działań, których nadrzędnym celem jest zwiększenie wydajności pracy osób starszych oraz zwiększenie liczby tych osób na rynku pracy. Zakres działań jest rozłożony w czasie i dotyczy wielu obszarów, zarówno faz zatrudnienia pracowników, jak również samej organizacji pracy kształtowanych przez pracodawców. „Europejski Kodeks Dobrych Praktyk” definiuje wytyczne dotyczących dobrych praktyk i pomoc w efektywnym zarządzaniu wiekiem, które stanowią rekomendację dla przedsiębiorstw i organizacji bez względu na ich wielkość. Korzystanie z Kodeksu jest dobrowolne i wynika z rosnącej świadomości unijnych przedsiębiorców jak istotne dla prowadzonych przez nich działalności jest właściwie prowadzony proces zatrudnienia.

Kodeks rekomenduje dla przedsiębiorców działania, które określić można w poniższych obszarach¹³:

- rekrutacja;
- nauka, szkolenia, rozwój i awans zawodowy;
- awans i wewnętrzne przesunięcia pomiędzy stanowiskami;
- elastyczne formy zatrudnienia i modernizacja pracy;
- projektowanie stanowiska pracy i prewencja zdrowotna;
- zakończenie zatrudnienia i odejście na emeryturę;
- zmiana podejścia do starszych pracowników;

W wymienionych w Kodeksie obszarach nie uwzględniono istotnych dla elementów jakimi są polityka płacowa oraz dobre samopoczucie. Te elementy jednak pojawiły się w kolejnych modyfikacjach tego Kodeksu przygotowywanych przez inne unijne organizacje pozarządowe zajmujące się problematyką zarządzania wiekiem. Zatem obecnie za pełny uznać można katalog uwzględniający pełny zakres obszarów zarządzania wiekiem.

9. PODSUMOWANIE

Przekroczenie 50 roku życia nie musi oznaczać schyłku życia zawodowego i nadal można czerpać satysfakcję z wykonywanej pracy. Aby zachęcić osoby dojrzałe do kontynuowania aktywności zawodowej, wprowadzone zostały rozwiązania ułatwiające pracownikom w wieku powyżej 50 lat uzupełnienie wiedzy zawodowej, poszerzenie kompetencji oraz nabycie nowych umiejętności.

Dla osób bezrobotnych i poszukujących zatrudnienia przewidziane zostały liczne możliwości i rozwiązania ułatwiające powrót do pracy. Osoby

¹³ *Europejski Kodeks Dobrych Praktyk* (ang. Ageing in Employment a proposal for a European Code of Good Practice): <http://www.jamonet.eu/equal/usufull%20links/code.pdf> (dostęp 11.03.2018)

w wieku 50 lat i powyżej mogą skorzystać z następujących instrumentów wsparcia w ramach programów aktywizacji zawodowej osób 50+. Jednak choć statystyki bywają zadowalające niestety w rzeczywistości często bywa inaczej. Osoby 50+ często postrzegane są przez pryzmat niesłusznych stereotypów czy nieuzasadnionych przekonań, co znajduje przełożenie na to w jaki sposób są traktowani, czy jak się nimi zarządza w organizacji. Często ten sposób traktowania jest nieadekwatny i niesłuszny. Z własnego doświadczenia wiem, bo sama pracuje od kilku lat w firmie, która stawia na różnorodność, iż wiek 50+ nie stanowi przeszkody w efektywnym działaniu, jeżeli pracownik dba o swój rozwój osobisty i zawodowy a pracodawca tworzy mu przyjazne miejsce pracy. Stereotypowy wizerunek osoby starszej, zgorzkniałej i nieszczęśliwej powinien zniknąć ze świadomości pracodawców.

W obecnych czasach osoby po pięćdziesiątce mają znacznie większe możliwości oraz posiadają większą świadomość, że trzeba podnosić swoje kwalifikacje i móc się rozwijać. Pomimo tego, iż przegrywają z młodszymi w ocenie twardych kompetencji to są o wiele lepiej oceniani przez pracodawców przy tzw. miękkich kompetencjach (dyspozycyjność, lojalność, uczciwość).

W dobie ewidentnie starzejącego się społeczeństwa niezbędna jest zmiana strategii i mentalności pracodawców. Jedną z najistotniejszych kwestii jest wykorzystanie potencjału osób po pięćdziesiątym roku życia.

BIBLIOGRAFIA

1. Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., Łastowiecka-Moras E., Malińska M., *„Przykłady dobrych praktyk na rzecz zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+”,* Centralny Instytut Ochrony Pracy - Państwowy Instytut Badawczy, Bezpieczeństwo Pracy, Warszawa 2012.
2. Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
3. Kwatkiewicz A., *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku,* Warszawa 2010.
4. Mikulewicz N., *Komunikowanie jako warunek kapitału społecznego,* Januszek H. (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
5. Piotrowska A., Skrzek-Lubasińska M., *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+ pod kier. naukowym Cz. Szmidta, wg Projektu KAPITAŁ LUDZKI „Narodowa strategia spójności”,* współfinansowany ze środków UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego; Rozdział „PRACODAWCY”, Warszawa 2012.
6. Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności,* Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2009.
7. Woynarowska B., *Edukacja zdrowotna,* PWN, Warszawa 2007.

NETOGRAFIA

8. http://ec.europa.eu/europe2020/index_pl.htm (dostęp 27.08.2018).
9. Według informacji ze strony Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej: www.mpips.gov.pl (dostęp 27.08.2018).

10. <http://doradca-zawodowy.com/zatrudnienie-osob-po-50-roku-zycia-korzysci-dla-pracodawcow/> (dostęp 27.08.2018).
11. <http://www.een.org.pl/index.php/rynki-zagraniczne-archiwum/page/23/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekami.html> (dostęp 27.04.2018).
12. https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P30001831335539182278&html_tresc_root_id=21878&html_tresc_id=1912&html_klucz=19558&html_klucz_spis= (dostęp 27.03.2018).
13. <http://www.een.org.pl/index.php/rynki-zagraniczne-archiwum/page/23/articles/efektywne-zarzadzanie-wiekami.html> (dostęp 27.04.2018).
14. Jacek Litwiński, Urszula Sztanderska, Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach. <http://www.parp.gov.pl/> (Data dostępu 27.08.2018).
15. Źródło: „Europejski Kodeks Dobrych Praktyk” (ang. Ageing in Employment a proposal for a European Code of Good Practice) <http://www.jamonet.eu/equal/usufull%20links/code.pdf> (11.03.2018).
16. <http://doradca-zawodowy.com/zatrudnienie-osob-po-50-roku-zycia-korzysci-dla-pracodawcow/> (Data dostępu 16.04.2018).
17. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/oferta-edukacyjna/studia-i-projekty-dofinansowane/studia-i-projekty-dofinansowane/> (Data dostępu 20.04.2018).
18. <https://smgkrc.com/biznes/doradztwo> (Data dostępu 20.04.2018).

Ewolucja sylwetki menedżera

Wstęp

Artykuł ma na celu przedstawienie zagadnień związanych z ewolucją sylwetki współczesnego menedżera. Tekst oparto na analizie materiałów źródłowych oraz wynikach badań własnych. Rozwinięcie problematyki stanowi praca dyplomowa autorki.

We współczesnym świecie jesteśmy świadkami dynamicznych przemian wynikających ze skokowego rozprzestrzeniania się zaawansowanych technologii informatycznych. Szybkość zachodzących przemian pozwala na określenie powyższego procesu mianem „cyfrowej rewolucji”. Postęp w rozwoju technologii nie pozostaje bez wpływu na inne elementy otoczenia współczesnego człowieka. Bezprecedensowym w historii świata zmianom podlega otoczenie gospodarczo-ekonomiczne, społeczne, prawne. W ślad za tym przemianami ulega również obszar związany z funkcjonowaniem organizacji i przedsiębiorstw. Główne trendy stanowią w tym przypadku postępująca liberalizacja handlu związana ze znoszeniem barier, procesy globalizacji i cyfryzacji szerokiego spektrum aspektów życia. W tym miejscu należy postawić pytanie: jak w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesu funkcjonowały będą organizacje takie jak przedsiębiorstwa? Jaki wpływ na dokonujące się przemiany będą miały na proces zarządzania. Jak zmienne otoczenie wpływa na zarządzanie i funkcjonowanie menedżerów we współczesnych organizacjach? Poszukiwać należy również odpowiedzi na pytanie jaką ewolucję przejść powinny organizacje i menedżerowie przyszłości aby sprostać nowym wyzwaniom.

Słowa kluczowe: menedżer, ewolucja, przedsiębiorstwo, proces globalizacji i cyfryzacji.

1. ZARZĄDZANIE WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Sukcesy krajów i przedsiębiorstw wiążą się dzisiaj ściśle z jakością zarządzania rozumianego jako sztuka sterowania procesami, zasobami i informacjami w zorganizowanych strukturach dla osiągnięcia przez nie zamierzonych celów w sposób sprawny skuteczny i zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych w warunkach istniejących możliwości i ograniczeń, stanowiących ramy dla ich funkcjonowania. Znaczenie sprawnego i skutecznego zarządzania rośnie wobec upowszechnienia się tzw. imperatywu szybkości działania, które dotyczy zarówno technologii jak i wytwarzanych produktów. Kluczem do szybkości działania jest dobre rozumienie rynków i wyłaniających się możliwości, których wczesna identyfikacja warunkuje szybkość reakcji.

Wobec powyższego centralny punkt dla dalszych rozważań na temat ewolucji sylwetki menedżera stanowi pojęcie „zarządzania” rozumianego w kategoriach procesu będącego przedmiotem działalności menedżera. Proces rozumieć będziemy, jako systematyczny sposób postępowania. Zarządzanie stanowi proces, ponieważ menedżerowie, niezależnie od posiadanych umiejętności i uzdolnień podejmują wzajemnie powiązane działania prowadzące do osiągnięcia założonych celów¹.

W teorii zarządzanie jest rozumiane bardzo różnie i różnie też definiowane. Brak jest precyzyjnego określenia zarówno jego istoty jak i funkcji, które powinno ono spełniać w organizacji. Zarządzanie w nowoczesnym rozumieniu stanowi zespół działań decyzyjnych zapewniających sterowanie procesami i zasobami firmy w celu ich optymalnego powiązania i wykorzystania dla osiągnięcia możliwie najlepszego efektu w istniejących warunkach działania (prawnych, ekonomicznych, społecznych, ekologicznych itp.) w sposób sprawny, skuteczny i zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych. Tak rozumiane zarządzanie jest działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji dzięki mobilizowaniu i pobudzaniu inteligencji i energii twórczych wszystkich członków organizacji oraz ku zadowoleniu tych, którym ona służy, wytwarzając wyroby czy świadcząc usługi dla społeczeństwa².

W teorii organizacji i zarządzania występuje szereg poglądów na temat definicji pojęcia „zarządzanie”. Każdy autor definiuje je dość dowolnie. Przegląd koncepcji zarządzania rozpoczniemy od uznanego autorytetu w tej dziedzinie – Petera Druckera. Autor „Menedżera doskonałego” uważa, że zarządzanie nie sprowadza się wyłącznie do zestawu sztuczek i technik nauczanych w szkołach biznesu, ale opiera się na kilku istotnych zasadach, które przytoczymy poniżej:

- zadaniem zarządzania jest umożliwienie ludziom wspólnego osiągnięcia wybranych celów oraz uczynienie pożytku z ich zalet, a z wad cech zupełnie nieistotnych;
- zarządzanie jest głęboko osadzone w danej kulturze;
- obowiązkiem menedżera zarządzającego organizacją jest przemyślenie, ustanowienie i zilustrowanie zadań, wartości i celów bez zaangażowania w realizację, których nie jest możliwe sprawne realizowanie wspólnych celów;
- zarządzanie musi też dawać organizacji i każdemu z jej członków możliwość wzrostu i rozwoju w miarę tego, jak zmieniają się potrzeby i możliwości;
- organizacja musi być więc budowana na wzajemnym porozumieniu

1 J.A.F Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 25.

2 J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 2005, s. 23.

i indywidualnej odpowiedzialności. Wszyscy tworzący ją ludzie powinni wiedzieć, co chcą osiągnąć;

- organizacja potrzebuje miar do oceny jej kondycji i wyników. Ocena osiągnięć musi być niejako wbudowana w przedsiębiorstwo i jego zarząd;
- wyniki każdego przedsiębiorstwa istnieją wyłącznie na zewnątrz, wewnątrz przedsiębiorstwa istnieją jedynie koszty³.

Zaskakująco rzeczową definicję formułuje amerykański naukowiec James A.F. Stoner, który określa zarządzanie, jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów do osiągnięcia jej celów⁴. Inny punkt widzenia na proces zarządzania formułuje L. R. Bittel, pisząc o zarządzaniu jako o procesie uzyskiwania, rozmieszczania i stosowania szeregu różnorodnych istotnych zasobów dla wsparcia celów organizacji⁵. Z kolei H. Fayol, prekursor naukowej organizacji pracy, definiuje zarządzanie jako prowadzenie przedsiębiorstwa do osiągnięcia jego celu, przy wydobyciu maksymalnych możliwości ze wszystkich znajdujących się w naszej dyspozycji zasobów⁶. Zarządzanie jako proces nabywania, doskonalenia, utrzymywania i wykorzystywania mieszanki zasobów potrzebnych dla osiągnięcia celów organizacji⁷ jest koncepcją zarządzania stworzoną przez trójkę naukowców: L.R. Brummet, C.W. Pyle i E.G. Flamholtz.

Na tle dorobku badaczy zagranicznych, interesująco prezentuje się dorobek polskiej doktryny w tym zakresie. W tym miejscu przytoczymy kilka najbardziej interesujących koncepcji. J. Kurnal definiuje zarządzanie jako szczególny rodzaj kierowania opartego na władzy organizacyjnej wynikającej z prawa własności rzeczowych środków działania⁸. Zgodnie z poglądami T. Pszczołowskiego zarządzanie to działanie polegające na dysponowaniu zasobami, w których czołową rolę odgrywają stosunki organizacyjne⁹. A. K. Koźmiński i K. Obłój, dostrzegają istotę zarządzania w zapewnieniu stanu równowagi funkcjonalnej organizacji. Warunek ten zachowany jest, gdy organizacja zachowywać będzie zdolność do formułowania celów i powodowania ich realizacji, a także utrzymywania swej struktury, jako elementu wyodrębnionego z otoczenia¹⁰.

3 P. Drucker, *Myśli przewodnie* Druckera, Wyd.MT Biznes, Warszawa 2003, s. 27-28.

4 J.A.F Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 25.

5 L.R. Bittel, *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1989, s.157.

6 A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń 1998, s.200.

7 L.R. Brummet W.C. Pyle, E.G. Flamholtz, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1990, s.169.

8 J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1962, s.609.

9 T. Pszczołowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Wiedza Powszechna, Wrocław-Warszawa-Kraków 1978, s.138.

10 A.K. Koźmiński, K. Obłój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989, s. 79.

Działalność kierownicza polegająca na ustalaniu celów i powodowaniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dysponowania nimi to zarządzanie według poglądu A. Ehrlicha i B. Glińskiego¹¹. R. Rutka postrzega z kolei zarządzanie raczej jako formę kierowania, w której występują możliwości bezpośredniego, jak i pośredniego koordynowania zbiorowych wysiłków na pożądanym poziomie. Zarządzający jest zaś kierownikiem o szczególnym zakresie uprawnień i odpowiedzialności. Jego zachowania koordynujące odnoszą się nie tylko do zachowań ludzi, lecz także do zachowań organizacji, rozumianej jako twór złożony z ludzi - technicznych środków działania¹². Zarządzanie jako zdolność do dysponowania majątkiem nieruchomym i ruchomym, wyznaczania celu gospodarczego i wytyczania kierunków działania dla osiągnięcia celów, mianowania członków kierownictwa, określania pełnomocnictw, kontrolowania analizy działalności gospodarczej oraz reprezentacji interesów danej jednostki gospodarczej-opisują w swojej koncepcji J. Trzciniński i A. Czermiński¹³.

Dotychczasowe definicje zarządzania są formułowane według starego paradygmatu. Paradygmat oznacza przyjęty sposób widzenia rzeczywistości w danej dziedzinie. Jest to zestaw praw i zaleceń, które ustanawiają granice i opisują jak w ich ramach należy rozwiązywać problemy. Stanowi on wzorzec zachowań w procesie zarządzania i postępowania w organizacji. Jak wynika z przytoczonych powyżej definicji, wywodzą się z klasycznego paradygmatu postrzegania zarządzania, koncentrując się zasadniczo na różnych aspektach kierowania procesami i zarządzania posiadanymi zasobami. Wydaje się jednak, że są one niewystarczające do opisania dynamicznie zmieniającego się zjawiska jakie stanowić będzie zarządzanie organizacją przyszłości i otrzymania odpowiedzi na pytanie o wpływ tego procesu na charakterystykę menedżera w przyszłości. Dzisiaj uważa się, że potrzebne jest nowe podejście do zarządzania, że rosnąca presja globalnej konkurencji, szybkość zmian technologicznych, coraz to bardziej wyrafinowane wymagania klientów inspirują do poszukiwania nowej jego formuły. Poniżej przedstawię kilka nowoczesnych teorii na temat zarządzania, które wydają się w znacznie większym stopniu odpowiadać wyzwaniom przyszłości. T. Peters na przykład mówi o zarządzaniu wyzwalającym (liberation management), którego podstawą jest elastyczność organizacji i pozytywne nastawienie kierownictwa do twórczych wysiłków ludzi¹⁴. C. Cushman i S. King proponują koncepcję zarządzania dynamicznego (High Speed Management), które umożliwi organizacji zarówno samoregulację jak i jednoczesne odpowiadanie na zmiany otoczenia. System tego zarządzania charakteryzowany jest jako:

11 A. Ehrlich, B. Gliński, *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982, s.609.

12 R. Rutka, *Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1984, s.22.

13 J. Trzciniński, A. Czermiński, *Elementy organizacji i zarządzania*, PWN, Kraków 1973, s.23.

14 J.A.F Stoner, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998, s. 182.

- innowacyjny, czyli zdolny nie tylko do innowacji produktowych i procesowych, ale także strukturalnych i w sferze metod zarządzania;
- adaptacyjny, czyli zdolny do dostosowań do zmian w postawach pracowników, upodobaniach nabywców, oczekiwaniach inwestorów, przepisach prawnych, dostępności zasobów i strategii konkurencji;
- elastyczny, czyli zdolny do zwiększania i zmniejszania rozmiarów organizacji, zmian kierunków działania i strategii, szybkiej asymilacji nabywanych przedsiębiorstw, realizacji przedsięwzięć wspólnych, tworzenia koalicji oraz eliminacji nieefektywnych lub mniej efektywnych jednostek;
- efektywny, czyli zdolny do utrzymania trwałej przewagi nad konkurentami w zakresie produktów, wydajności, dywidend płaconych inwestorom, zadowolenia z pracy, lojalności klienteli, jakości i łatwości obsługi wyrobów;
- szybki, czyli zdolny do szybszej niż konkurenci odpowiedzi na zmiany w otoczeniu.

W. Halal zaleca koncepcję „nowego zarządzania” (New Management), która opiera się na dwóch przesłankach:

- hierarchiczne odgórne kierowanie przedsiębiorstwem ustępuje miejsca wewnętrznemu rynkowi, gdzie wiele autonomicznych centrów zysku sprawuje samokontrolę;
- wewnętrzne rynki funkcjonują w ramach szerszego systemu zarządzania, który jest ukierunkowany przez inteligentne (czyli oparte na dobrym poinformowaniu) zaangażowanie licznych interesariuszy (stakeholders) systemu zarządzania.

Definicja zarządzania powinna więc uwzględniać metamorfozę, jaką przechodzą dzisiejsze przedsiębiorstwa i warunki działania oraz oblicze organizacji przyszłości. Trzeba więc tworzyć nowe definicje zarządzania i określać nową jego rolę w tworzeniu nowego przedsiębiorstwa. Stare definicje mogą bowiem być hamulcem transformacji¹⁵.

Należy podkreślić funkcje i rolę, jakie spełnia menedżer we współczesnej organizacji. Podobnie jak w poprzedniej części pracy, rozważania rozpoczną od zdefiniowania kim jest współczesny menedżer.

15 J. Penc, *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 2005, s. 26.

2. POZYCJA MENEDŻERA WE WSPÓŁCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Podobnie jak w przypadku terminu „zarządzanie” również pojęcie „menedżer” nie doczekało się jednolitej definicji. Istnieje również szereg koncepcji dotyczących funkcji i zadań jakie realizuje on współcześnie. Warto więc w tym miejscu przedstawić przegląd poglądów na temat kim jest współczesny menedżer i jaka jest jego pozycja we współczesnym przedsiębiorstwie. Rozpocząć należy od niekwestionowanego „guru” nauki zarządzania P. Druckera, który za menedżera uważał każdego pracownika umysłowego, który z tytułu swego stanowiska lub wiedzy odpowiada za wkład pracy wpływający fizycznie na zdolność organizacji do osiągnięć. Jego zadaniem jest formułowanie celów, ustalanie standardów i określanie wkładu pracy. Definicja taka wydaje się być niewystarczająca, ponieważ z pracą menedżera związane są duże oczekiwania w zakresie realizacji celów organizacji. Zatem trafnie zwraca się uwagę na pewne atrybuty takie jak: wysokie kompetencje, silne nastawienie na efektywność pracy i wkład wnoszony do organizacji¹⁶. Wobec powyższego, menedżer to osoba posiadająca odpowiednią wiedzę i umiejętności praktyczne niezbędne do zarządzania organizacjami i kierowania pracą innych ludzi w sposób odpowiedzialny, kompetentny i efektywny. Jak stwierdza P. Drucker – menedżer to osoba, od której oczekuje się przede wszystkim, skuteczności¹⁷.

Efektywność menedżera należy oceniać na podstawie sprawności i skuteczności. Sprawność jest to umiejętność właściwego działania. Ponieważ sprawność jest pojęciem związanym z nakładami i efektami pracy sprawny menedżer to taki, który osiąga wyniki, czyli efekty współmierne do nakładów (pracy, materiałów, czasu) zużytych na ich realizację, potrafi zminimalizować koszty nakładów zużytych na osiąganie celów. Efektywny menedżer to taki, który wybiera właściwe zadania do wykonania oraz przyczynia się do realizacji zadań i osiągania celów wyznaczonych danemu zespołowi. Wymaga się, aby jego działalność była zarazem skuteczna i sprawna. Chociaż sprawność jest ważna, podstawowe znaczenie ma jednak skuteczność, która według P.F. Druckera jest kluczem do powodzenia organizacji. Oczywiście ujęcie pojęcia menedżera tylko od strony sprawności i efektywności podejmowanych działań może stanowić, wprawdzie istotną, ale jednak część pojęcia współczesnego menedżera. Kolejną składową definicji menedżera stanowić może jego ujęcie od strony zakresu czynności, jakie powinien wykonywać. Odwołałyśmy się w tym miejscu ponownie do P. Druckera według którego zadaniem menedżera (kierownika) jest:

- zarządzanie przez wyznaczanie celów;

16 J. Penc, *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002, s. 83.

17 P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 13.

- podejmowanie większego ryzyka i umiejętność skalkulowania z większym wyprzedzeniem każdego ryzyka i wybrania najkorzystniejszego wariantu;
- zdolność do stworzenia zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi ocenić swoją wydajność i wyniki w odniesieniu do wspólnego celu;
- umiejętność szybkiego i jasnego przekazywania informacji;
- motywowanie pracowników do efektywnej pracy;
- postrzeganie ekonomicznych, politycznych i społecznych zjawisk w skali krajowej i światowej oraz uwzględnianie ich w swoich działaniach;
- kierowanie własnym rozwojem i działaniami, zdobywanie nowych umiejętności i doskonalenie cech osobowych oraz własnej pracy menedżerskiej;
- kierowanie pracownikami przez zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań oraz właściwe wykorzystanie ich wiedzy, umiejętności i uzdolnień dla dobra instytucji;
- sterowanie rozwojem instytucji przez znajomość jej misji i celów, mocnych i słabych stron potencjału organizacji oraz szans i zagrożeń, jakie niesie otoczenie;
- rozwiązywanie problemów, podejmowanie stosownych do sytuacji decyzji oraz wprowadzanie ich w życie¹⁸.

Podobny punkt widzenia prezentuje w swej pracy T. Sztucki, który opisuje menedżera przez pryzmat wykonywanych zadań, w tym przypadku wskazując na:

- regularnie wykonywane czynności wynikające z funkcji zarządzania i odpowiedzialności za tworzenie i realizowanie strategii działania organizacji;
- powodowane koniecznością podejmowanie decyzji w niespodziewanych sytuacjach;
- czynności wynikające z konieczności dostosowania zarządzanych podmiotów do rynku wskutek zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- czynności obejmujące strategiczne i operacyjne przedsięwzięcia¹⁹.

Pojęcie menedżera we współczesnej organizacji zdefiniować możemy również przez wskazanie realizowanych funkcji kierowniczych. Wyróżnić możemy dwie grupy: funkcje wewnętrzne, związane z działalnością kierowniczą w ramach zespołu oraz funkcje zewnętrzne, związane z zadaniami pełnionymi przez kierownika poza zespołem²⁰. Wśród wielu istniejących koncepcji

18 P. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994, s. 21.

19 T. Sztucki, *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wyd. Placet, Warszawa 2001, s. 215.

20 S. Lachiewicz (red.), *Organizacja pracy kierowniczej*, Wyd. Absolwent, Łódź 1994, s. 10.

przyjmujących za punkt wyjścia funkcje jakie spełnia kierownik przytoczyć należy ojca nauk o zarządzaniu - H. Fayola²¹, który wskazuje pięć głównych funkcji tj. na funkcje przewidywania, organizowania, rozkazywania, kontrolowania i koordynowania. W nieco odmienny sposób definiuje przedmiotowe pojęcie M. Rybak. Menedżerowie - praktycy zarządzania spełniają w przedsiębiorstwach pięć specyficznych funkcji (planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie i zatrudnianie), dzięki czemu odgrywają role interpersonalne, informacyjne i decydujące, i wykorzystują trzy kluczowe umiejętności: techniczne, konceptualne i interpersonalne (w tym przywództwo)²². Jednak autorami najbardziej rozpowszechnionego zestawu funkcji menedżera są H. Koontz i C. O'Donnell. Autorzy wymieniają w tym przypadku następujące funkcje:

- **Planowanie** – wybór misji, celów, strategii, polityki, programów, procedur ich realizowania, sposobu podejmowania decyzji, menedżer ustala cele, określa, co powinno je stanowić. Decyduje również, w jaki sposób je osiągnąć;
- **Organizowanie** – ustalanie struktury ról w formalnie zorganizowanym przedsiębiorstwie, Menedżer organizuje pracę oraz struktury. Analizuje niezbędne działania, klasyfikuje pracę oraz dzieli działania na zarządzone zadania z danymi stanowiskami. Dobiera ludzi do zadań, które należy wykonać;
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi** – głównie personelem kierowniczym, przekazuje informacje pracownikom i nadaje im efektywność. Menedżer motywuje i informuje. Z pracowników odpowiedzialnych za różne zadania tworzy zintegrowany zespół. Robi to między innymi poprzez bodźce i nagrody za udaną pracę, a także poprzez własną politykę awansów;
- **Przewodzenie** – wpływanie na ludzi tak, aby podchodzili oni z entuzjazmem do osiągania grupowych celów, motywowanie, komunikowanie, Menedżer rozwija ludzi. Od sposobu, w jaki sobie z tym radzi zależy, czy pracownikom będzie łatwiej, czy też trudniej się rozwijać. Menedżer nadaje im kierunek bądź ich tłamsi, coś z nich wydobywa bądź deformuje;
- **Kontrolowanie** – mierzenie i korygowanie działań realizowanych przez podwładnych, gwarantujące osiągnięcie celów i realizowanie planów przedsiębiorstw²³. Podstawowym elementem pracy menedżera jest dokonanie pomiaru. Menedżer ustala miernik ocen, który jest kluczowy dla określenia wydajności całego przedsiębiorstwa oraz każdego pracującego w nim człowieka. Menedżer również analizuje wydajność następnie informuje podwładnych i zwierzchników o treści mierników oraz wyników swoich analiz.

21 H. Fayol, *Ogólne zasady administracji*, PWE, Warszawa 1972, s. 285 – 314.

22 M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s.52.

23 H. Koontz, C. O'Donnell, *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s.74.

Wybitny teoretyk zarządzania S. Kowalewski jest twórcą koncepcji dotyczącej organicznych funkcji menedżerskich, według której menedżer powinien wykonywać wszystko to, a zarazem wyłącznie to, co na zajmowanym przez niego stanowisku jest łatwiej wykonać niż na jakimkolwiek innym²⁴. Trudno odmówić słuszności takiemu pogładowi, zwłaszcza gdy uwzględni się zróżnicowanie typów menedżerów we współczesnych organizacjach, różniących się zasadniczo zadaniami wykonywanymi w ramach ich działalności.

W ślad za R.W. Griffinem dokonać możemy wyodrębnienia następujących grup wykonujących funkcje zarządcze:

- „top management” (szczebel najwyższy), stanowiący stosunkowo niewielką grupę. Są to między innymi osoby zajmujące pozycje prezesów, wiceprezesów, dyrektorów naczelnych, wyznaczają oni cele organizacji, jej ogólną strategię, również politykę operacyjną. Ponoszą także odpowiedzialność za całokształt zarządzania organizacją oraz reprezentują organizację w kontaktach zewnętrznych;
- „middle management” (szczebel średni), stanowi najliczniejszą grupę. Zaliczamy do nich osoby piastujące stanowiska kierowników zakładów, szefów wydziałów czy naczelników zespołów. Odpowiedzialni są oni za realizację polityki i planów opracowanych przez management najwyższego szczebla oraz za nadzorowanie i koordynację działań menedżerów niższego szczebla;
- „junior management” (szczebel bezpośredni), do którego zaliczyć należy tych którzy, nadzorują i koordynują działania pracowników wykonawczych²⁵.

Podsumowując, w dotychczasowych rozważaniach przytoczono definicje pojęcia „menedżer”, wskazano na główne jego zadania współczesnej organizacji oraz opisano funkcje, jakie ma do wypełnienia w organizacji. Aby obraz współczesnego kierownika był pełny, należy uzupełnić naszą analizę o problematykę ról jaką odgrywa menedżer w przedsiębiorstwie. Należy postawić pytanie, jakie czynniki wpływają na role menedżera w organizacji i ewolucje w organizacjach przyszłości. Z całą pewnością wpływa na nie rozwój gospodarczy i dynamika otoczenia. Ponadto możemy wyodrębnić pięć podstawowych czynników, które mają wpływ na ich kształtowanie:

- szeroka instytucjonalna perspektywa - społeczeństwo stawia coraz większe zadania i określa priorytety w podziale zasobów, co wyznacza firmie warunki konkurencji i współpracy z innymi organizacjami. Zmienia się system celów i wartości firmy;
- rozszerzające się geograficzne granice i perspektywa polityczna - firma ma możliwość do działania poza krajem;

24 S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny*, PWE, Warszawa 1979, s. 73–83.

25 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 45–46.

- wyzwania związane z technologiami informatycznymi;
- rosnąca złożoność firmy jako systemu działań, konieczność doprowadzenia kompetencji kierownictwa do poziomu stosowanej technologii;
- różnorodność i zmienność zadań w stosunku do firmy, z jednej strony wzrastająca konkurencja, zwiększenie tempa łączności i transportu w skali globalnej będzie wymagało szybszych reakcji na zmiany popytu, działania konkurentów, problemy związane z produkcją i technologią, z drugiej zadania dotyczące rozwoju nowych produktów, technologii i marketingu doprowadzą do zmian, które w coraz mniejszym stopniu będą związane z przeszłością.

W kontekście rozważań o rolach i funkcjach menedżera w organizacjach przyszłości należy zwrócić uwagę na interesujące podejście prezentowane przez W. Piotra i H. Paszke:

- praca kierownicza nie ma wyraźnie określonego początku i końca;
- praca ta jest słabo ustrukturalizowana;
- menedżerowie wykonują wiele różnorodnych czynności;
- menedżerowie preferują działania krótkie, bieżące;
- zasadniczym sposobem komunikowania się są rozmowy (telefoniczne, spotkania);
- wiele działań kierownika jest inspirowanych przez innych²⁶.

Podsumowując powyższe rozważania na temat pozycji współczesnego menedżera w przedsiębiorstwie, wskazać należy, że wobec znacznej ilości realizowanych zadań, spełnianych funkcji oraz ról we współczesnej organizacji istnieje trudność z przyjęciem jednolitej definicji menedżera. Paradoksalnie najbardziej przystające do charakterystyki aktywności menedżerskiej przystaje definicja o największym stopniu ogólności, taka jak przywołana koncepcja S. Kowalewskiego, w myśl której zarazem wyłącznie to, co na zajmowanym przez niego stanowisku jest łatwiej wykonać niż na jakimkolwiek innym. Do najważniejszych funkcji mu przypisanych zaliczyć należy planowanie, organizowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, przewodzenie i kontrolowanie. Kierownik w zarządzanej przez siebie organizacji występuje w wielu rolach. Wymienić należy role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne. Współczesne zarządzanie wymaga od kadry menedżerskiej jednoczesnego przyjmowania na siebie wielu ról oraz posiadania odpowiednich kompetencji pozwalających na sprawną realizację celów firmy. Można dostrzec również dynamicznie postępujący wzrost ilości czynników wpływających na pozycję i rolę kadry kierowniczej w przedsiębiorstwach. Ulegają one poszerzeniu i wzbogaceniu wymagając przyjmowania ról bardziej aktywnych i kreatywnych przyczyniając się do ewolucji sylwetki współczesnego menedżera.

²⁶ W. Piotr, H. Paszke, *Spółeczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s.74.

3. UMIEJĘTNOŚCI ORAZ PREDYSPOZYCJE MENEDŻERSKIE

W niniejszym tekście staram się odpowiedzieć na pytanie jakie umiejętności i predyspozycje zawodowe są niezbędne w pracy współczesnego menedżera, poszukiwała odpowiedzi na pytanie w jakim kierunku powinien zmierzać rozwój menedżera. Odpowiedzi napotykają na pewne trudności, którą stanowi duża różnorodność czynników, cech i umiejętności, które przesądziły o odniesieniu sukcesu przez czołowych menedżerów w historii. Niejednokrotnie stanowią one krańcowo odmienny a wręcz przeciwstawny zestaw cech i czynników. Nie sposób wypracować uniwersalnej recepty na osiągnięcie sukcesu. Niektóre to cechy wrodzone, których nie sposób nabyć ani wykształcić.

Analizując sylwetki menedżerów, którzy osiągnęli ponadprzeciętny sukces odnajduję wiele cech wspólnych. Wskazać można, że wyróżniają się wyjątkowym zaangażowaniem w pracę, wykształceniem, entuzjazmem, wiedzą, jaką drogą chcą iść, mają świadomość celu swoich wysiłków. Posiadają odpowiednie środki, by go osiągnąć, umieją dostrzegać zachodzące w otoczeniu zmiany i wykorzystywać je do kreatywnych i zyskowych działań²⁷. Podejmujemy się w tym miejscu wskazania zestawu takich cech jako kolejnej składowej do stworzenia wizerunku współczesnego menedżera, która stanie się podstawą do opisanie ewolucji jego sylwetki w przyszłości. Dokonam zatem przeglądu koncepcji definiujących kompetencje menedżerskie współczesnej kadry zarządzającej. Pojęcie „kompetencji” definiować będę jako złożony układ czynników charakteryzujący danego człowieka i stanowiącego o jego predyspozycjach do danego zawodu bądź stanowiska pracy. Zagadnienie kompetencji nabiera na znaczeniu wraz ze wzrostem znaczenia stanowiska pracy w hierarchii organizacyjnej lub indywidualizacji pracy.

H. Fayol, prekursor nauk o zarządzaniu, jako pierwszy stwierdził, że bycia kierownikiem można się nauczyć. Jego poprzednicy twierdzili, że jest to umiejętność wrodzona, niemożliwa do wykształcenia w trakcie długotrwałej praktyki. Wskazał również, że każda grupa czynności w przedsiębiorstwie wymaga innych uzdolnień. W zależności od szczebla w strukturze organizacyjnej i wielkości organizacji wymagana jest różna mieszanka kwalifikacji. R.L. Katz, autor jednego z pierwszych podziałów kompetencji menedżerskich pogrupował je na *techniczne, intelektualne i społeczne*. Rola i znaczenie wyodrębnionych grup umiejętności menedżerskich jest silnie zróżnicowana, zależne od hierarchicznego poziomu zarządzania. Na przykład umiejętności techniczne są niezbędne w rozwiązywaniu konkretnych zadań operacyjnych czy w szkoleniu pracowników; wymaga się ich od kierowników pierwszej linii

27 R. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wyd. Helion, Warszawa 2010, s.70.

(technicznego poziomu zarządzania). Umiejętności społeczne (interpersonalne) są istotne w kształtowaniu właściwych relacji kierownika z podwładnymi, klientami i innymi partnerami instytucji. Umiejętności te w szczególności powinni posiadać kierownicy średniego organizacyjnego poziomu zarządzania. Na najwyższym hierarchicznie poziomie zarządzania (strategicznym) najważniejsze są umiejętności koncepcyjne, niezbędne w procesie planowania, organizowania działań, motywowania pracowników i twórczego rozwiązywania problemów, także w perspektywicznym horyzoncie czasowym, jak również w nawiązywaniu i utrzymywaniu różnorodnych relacji z otoczeniem – społeczeństwem²⁸.

Nowatorskie w tym zakresie prace D. Whetтена i K. Camerona, wskazują na dziewięć kluczowych umiejętności menedżerskich. Twórcy pogrupowali je w dwie kategorie: umiejętności osobiste i umiejętności interpersonalne. Do pierwszej grupy zaliczone zostały:

- doskonalenie samoświadomości;
- kierowanie stresem;
- twórcze rozwiązywanie problemów;
- do grupy umiejętności interpersonalnych włączone zostały;
- ustanawianie wspierającej komunikacji;
- zdobywanie wiedzy i wpływów;
- kierowanie konfliktami;
- skuteczne delegowanie;
- motywowanie innych;
- grupowe podejmowanie decyzji.

A.K. Koźmiński dostrzega istotne kryteria kwalifikujące daną osobę do pełnienia funkcji menedżerskich w specyficznych cechach osobowości. Wymagane są określone cechy psychofizyczne:

- odporność na stres i zmęczenie, z uwagi na wykonywanie bardzo zróżnicowanych zadań w nienormowanym czasie pracy;
- podzielność uwagi a zarazem zdolność do koncentracji i szybkiego reagowania;
- menedżer nie może ulegać emocjom i posiadać osobistego stosunku do spraw i ludzi;
- silna motywacja i nakierowanie na sukces osobisty i zarządzanej organizacji;
- zdolności do oddziaływania na innych ludzi co oznacza konieczność empatii; wczuwania się w motywy, postawy i uczucia innych osób oraz zrozumienia, dlaczego zachowują się w ten a nie inny sposób;

28 A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s.56.

- umiejętność słuchania pracowników i dopuszczania innych do głosu²⁹.

Podczas rozważań, nie możemy pominąć koncepcji C. Prahalada. Według niej skutecznie zarządzający organizacją menedżer powinien posiadać następujące umiejętności i cechy osobowe:

- umiejętność myślenia systemowego: współczesnemu menedżerowi nieodzowna będzie umiejętność myślenia koncepcyjnego i systemowego pozwalająca na dostrzeganie zarówno związków między poszczególnymi elementami, jak również na wybieganie myślą w przyszłość i ogarnianie całości problemu;
- umiejętność działania w wielokulturowym otoczeniu. Globalizacja zarządzania powoduje konieczność myślenia w kategoriach międzykulturowych i uwzględniania faktu, że w innych kulturach niekoniecznie podzielane są te same wartości, w których człowiek zostaje wychowany;
- gotowość do ustawicznej nauki: menedżerowie przyszłości muszą mieć stałą gotowość przyjmowania nowych idei, technologii, praktyk gospodarczych i założeń kulturowych. Okres „starzenia się” posiadanej wiedzy jest niepokojąco krótki, w związku z czym menedżerowie muszą poszukiwać możliwości nieustannej nauki;
- pozytywne cechy osobowości i wysokie standardy zachowań: na menedżerach spoczywa obowiązek ustalenia wymaganych przez przedsiębiorstwo standardów wartości i zachowań, są oni zobowiązani do stawiania sobie w tym zakresie jeszcze wyższych wymagań. Stawianie się „doskonalszym” związane jest z dogłębną znajomością przedsiębiorstwa i jego obszaru działania, dążeniem do jak najlepszej wydajności i poświęcenia w pracy, odpowiedzialnością za swoje działania, wrażliwością na sprawy międzyludzkie i międzykulturowe problemy oraz wspieraniem i pobudzaniem rozwoju współpracowników³⁰.

B. Mikula upatruje podstawowych kompetencji pracowników współczesnych organizacji w następującym zestawie cech i umiejętności:

- zdolności do szukania i przetwarzania informacji;
- zdolności do pracy zespołowej i umiejętność współdziałania z ludźmi;
- zdolności do funkcjonowania w coraz bardziej złożonych organizacjach;
- umiejętności formułowania problemu i szukania rozwiązań, klasyfikowania problemów według ich znaczenia, reagowanie w nieprzewidzianych sytuacjach;
- zdolności do organizowania swojej pracy, umiejętność działania we własnym zakresie, stawiania celów i priorytetów, stworzenia planu działania;

29 P. Prokopowicz, G. Żmuda, M. Król, *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 26-27.

30 C.K. Prahalad, *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998, s. 191 – 192.

- zdolność do organizowania pracy innych, zarządzania środkami, wytyczania kierunków, negocjowania celów, decydowania i szukania kompromisów rozwiązań, analizowania i kontrolowania uzyskanych wyników³¹.

Innym istotnym kryterium dla pełnienia funkcji zarządczych są zdolności komunikacyjne, zarówno rozumienia innych, jak też aktywnego komunikowania się, zwłaszcza konkretnego i zwięzłego wyrażania się w mowie i piśmie. Zarządzanie wymaga w końcu określonych kwalifikacji i umiejętności intelektualnych, do których zaliczyć należy: szybkie uczenie się, poznawanie nowych rzeczy i opanowanie nowych umiejętności. Są to umiejętności niezwykle istotne z uwagi na szybko zmieniające się otoczenie firmy i wynikające z tego szanse i zagrożenia. Dobra orientacja w ekonomicznym, społecznym, politycznym i prawnym otoczeniu przedsiębiorstwa wymaga szerokich horyzontów i stale aktualizowanej wiedzy z różnych dziedzin: polityki, ekonomii, finansów, historii, kultury i innych. Po to, by prawidłowo rozumieć i interpretować informacje oraz wyciągać z nich wnioski dla własnej firmy, konieczne jest solidne ogólne wykształcenie w zakresie ekonomii, socjologii, nauk politycznych i prawa. Niezbędna jest również umiejętność symulowania przyszłości, czyli badaniu, jakie są szanse i zagrożenia przy realizacji każdej z tych ogólnych koncepcji w różnych sytuacjach i w różnych układach warunków, jakie sytuacje mogą zaistnieć na zewnątrz i wewnątrz organizacji, jakie koszty będą z nimi związane oraz jakich zasobów wymaga urzeczywistnienie każdej z tych koncepcji. Na tej podstawie można wybierać kierunki działania na przyszłość.

W związku ze zwiększającą się rolą ekspertów i wszelkiego rodzaju zewnętrznych źródeł wiedzy, niezbędną umiejętnością jest formułowanie pytań, rozumienie odpowiedzi oraz identyfikowania spraw najważniejszych umożliwiających zrozumienie podstawowych przesłanek w rozumowaniu ekspertów oraz związku między tymi przesłankami a płynącymi z nich wnioskami. Stanowią one jednak uzupełnienia wiedzy specjalistycznej posiadanej przez menedżera. Nie sposób w dzisiejszych czasach wyobrazić sobie menedżera, który nie umie niczego osobiście zrobić. Kadra menedżerska najwyższego szczebla otrzymała specjalistyczne wykształcenie (inżynierskie, prawnicze, finansowe lub w zakresie nauk ścisłych) i awansowała, wykonując specjalistyczne zadania, na przykład w dziedzinie produkcji, badań i rozwoju, projektowania, marketingu lub finansów.

Związana jest z tym kolejna cecha: menedżer musi rozumieć to, co robią jego podwładni, by móc ich kontrolować, a nawet w szczególnych wypadkach samodzielnie wykonać techniczne czynności. Menedżer musi umieć celowo dysponować swoimi osobistymi zasobami. Oszczędne gospodarowanie energią oznacza unikanie przeciążeń i dbałość o formę fizyczną i psychiczną. Podstawowe znaczenie ma tu umiejętność relaksowania się. Ważną, choć rzadko

³¹ M. Bogusz, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 210.

wymienianą umiejętnością jest oszczędne angażowanie osobistego autorytetu, który jest zasobem rzadkim i trudno odnawialnym, łatwo go stracić, trudno zyskać, a jeszcze trudniej odzyskać. Uzupełnieniem będą cechy i umiejętności, ale o czysto technicznym charakterze takie jak znajomość języków obcych, zwłaszcza angielskiego, w stopniu umożliwiającym prowadzenie korespondencji i konwersacji, umiejętność obsługi komputera, i specjalistycznego oprogramowania umiejętności negocjacyjne, prowadzenia dyskusji, przemawiania, udzielania wywiadów, prowadzenia negocjacji, rozumienie i samodzielne tworzenie dokumentów organizacyjnych, a zwłaszcza kontraktów, opisów pracy, zakresów czynności, schematów organizacyjnych, regulaminów, notatek służbowych, okólników, biegła znajomość dokumentacji księgowej i finansowej, szczególnie bilansów, budżetów, normatywów, wniosków kredytowych, czeków, weksli, faktur, przelewów, opanowanie zasad i procedur uczestnictwa w rynku kapitałowym, finansowym i walutowym, umiejętność posługiwania się statystycznymi technikami analizy danych, zwłaszcza w takich obszarach, jak kontrola jakości, zaopatrzenie, transport i logistyka, finanse i inwestycje kapitałowe³².

Podsumowując, współczesny menedżer powinien odznaczać się następującymi cechami i umiejętnościami:

- inicjatywa - wprowadzanie nowych pomysłów i sposobów działania;
- innowacyjność - otwartość na zmiany i skłonność do ich kreowania oraz implementacji;
- stymulowanie wydajności - ustalanie norm wydajności i motywowanie podwładnych do ich osiągnięcia;
- doskonalenie organizacji - określanie i rozdział zadań, doskonalenie organizacji pracy i produkcji, optymalizowanie logistyki;
- doskonalenie komunikacji - przekazywanie informacji podwładnym i usprawnianie systemu przepływu informacji między nimi a sobą;
- podkreślanie uznania - rozdzielanie pochwał, nagród i kar, sprawiedliwe wynagradzanie pracowników i pobudzanie ich do rozwoju;
- reprezentowanie zespołu - popieranie i obrona zawodowych interesów podwładnych, dbanie o ich godność i właściwe traktowanie;
- organizowanie współpracy - pozyskiwanie i zapewnienie sobie współpracy wszystkich osób, które mogą odegrać ważną rolę w realizacji własnej wizji), ale uwzględniającej interesy pracowników);
- zapewnienie kontroli - porównywanie tego, co zostało zrealizowane z tym, co zostało zaplanowane i określanie przyczyn, dla których określone zadania nie zostały zrealizowane;
- umiejętne rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji;
- umiejętne kierowanie własnym czasem i organizowanie własnej pracy;

32 A. K. Koźmiński, *Menedżer doskonały*, PWN, Warszawa 1997, s. 144 – 148.

- właściwa ocena samego siebie i swoich mocnych stron i słabości;
- rozumienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie i otaczającym je świecie;
- osobiste zaangażowanie i przyjmowanie odpowiedzialności;
- umiejętność analitycznego myślenia, zdolność do myślenia strategicznego i wielowymiarowego;
- zdolność do szybkiego zawierania znajomości, empatia, zdolność przekonywania, wrażliwość na ludzkie problemy (umiejętności interpersonalne);
- określanie celów dokładnych, wymiernych i osiągalnych, formułowanie ich wyczerpująco i realnie;
- kierowanie ludźmi na zasadzie wymagania, wspomagania i wiązania;
- utrzymywanie kontaktów ze współpracownikami, bycie otwartym i przyjmowanie otwartości;
- delegowanie uprawnień, powierzanie pracownikom prawa do podejmowania decyzji i rozliczanie ich z osiągniętych wyników;
- utrwalanie norm wydajności i motywowanie podwładnych do lepszej pracy;
- przekazywanie informacji podwładnym i organizowanie przepływu między nimi;
- przygotowanie usprawnień w pracy firmy, pobudzanie pracowników do dyskusowania pomysłów oraz współdziałania w poszukiwaniu optymalnych decyzji³³.

Zestawienie cech osobowości czy wymagań, które decydują o sukcesie współczesnego menedżera nie jest rzecz oczywiście listą zamkniętą. Nie istnieje grupa menedżerów spełniające wszystkie wskazane kryteria. Jednak już samo podjęcie wysiłków w kierunku pozyskania wskazanych powyżej kompetencji znacząco wpłynie na jakość zarządzania i osiągnięcie przez organizację zamierzonych celów. Dalszy rozwój umiejętności menedżerskich może nastąpić dzięki:

- samoświadomości. Uświadomienie sobie warunków, jakie musi spełniać menedżer, sprzyja doskonaleniu własnych umiejętności;
- solidnemu wykształceniu ogólnemu pozwalającemu na rozumienie świata i zachodzących w nim zmian, budowaniu najbardziej prawdopodobnych scenariuszy przyszłości. Wykształcenie takie umożliwi właściwą, z punktu widzenia zarządzania firmą, interpretację informacji na temat gospodarki, polityki, prawa, społeczeństwa, kultury;
- stale aktualizowanej wiedzy i umiejętnościom specjalistycznym w jednym lub w kilku spośród kluczowych obszarów zainteresowania firmy,

³³ M. Matejun, M. Szczepańczyk, *Profil kompetencji menedżerów naczelnego szczebla w spółkach kapitałowych*, Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005, s. 243-259

- takich jak: badania, rozwój, produkcja, finanse, marketing oraz prawo;
- opanowaniu wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania, a więc formułowania strategii, planowania, organizowania, kierowania ludźmi i kontroli. Wszystkie te umiejętności wymagają stałej aktualizacji i doskonalenia;
 - doskonaleniu się w takich dziedzinach, jak komunikowanie się, kierowanie zespołami, gospodarowanie własnym czasem, autorytet i przywództwo, wszelkiego rodzaju innowacje, ilościowe i jakościowe metody analizy danych, języki obce.

Podsumowując, możemy przyjąć, że współczesny kierownik winien posiadać, w ograniczonym bodaj zakresie odpowiednie kompetencje intelektualne, społeczne i interpersonalne i wykazywać się wysoką kreatywnością i zdolnościami do analizy przemian zachodzących w bezpośrednim otoczeniu prowadzonej działalności.

4. NOWE ZADANIA MENEDŻERÓW

We współczesnym świecie biznesu cele organizacji są coraz bardziej złożone. Mamy do czynienia z ewolucją organizacji pracy w kierunku jej autonomizacji i tworzenia elastycznych form pracy. Menedżerowie muszą zaprzestać robienia różnych rzeczy ludziom – muszą zacząć robić je z ludźmi. Zmniejsza się możliwość osiągania rezultatów organizacji przez stosowanie kontroli hierarchicznej. Większy nacisk kładzie się na podnoszenie umiejętności pracowników, którzy awans pionowy coraz rzadziej uznają za wzorzec zawodowego sukcesu. Organizacje są uzależnione od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek, a zatem muszą uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe wzory tak zwanej kariery bez granic³⁴.

Niewątpliwie podstawowym zadaniem menedżera będzie w dalszym ciągu takie zorganizowanie działalności, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną nad pozostałymi uczestnikami rynku, poszukiwanie okazji, organizowanie oraz wykorzystanie wybranych możliwości, zarówno dzięki koncentracji na jednym rodzaju działalności jak i na dywersyfikacji ich różnych rodzajów. Natychmiast pojawia się tu problem, związany z tym, że przewaga konkurencyjna w przyszłości będzie krótkotrwała, ponieważ konkurencja będzie śledziła i szybko powielala nasze najlepsze rozwiązania – jedynym wyjściem jest ciągłe poszukiwanie nowych przewag – tak by stworzyć serię ułokowanych w różnych obszarach i aspektach działalności przedsięwzięć tworzących krótkoterminowe prymaty konkurencyjne.

34 S. Denning, *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*. Helion, 2012, s. 29-34

Aby tego dokonać organizacja musi być jak kameleon³⁵ – elastyczna i szybko przystosowująca się do zmieniającego się otoczenia. Zmiany, które zachodzą obecnie w otoczeniu, stawiają przed kadrą menedżerską nowe wyzwania, konieczne zatem staje się uzyskanie odpowiedzi na fundamentalne pytania dotyczące nowego sposobu pracy i myślenia. Zarządzanie i przywództwo muszą spełniać określone warunki, aby były efektywne, czyli powodowały realizację celów. Innymi słowy, w tym przypadku istotne są wzajemne relacje pomiędzy zarządzaniem a przywództwem. Musimy odpowiedzieć na trzy pytania:

- Co powinni robić w przedsiębiorstwie menedżerowie?
- Co powinni robić w przedsiębiorstwie przywódca?
- Jaki jest wspólny obszar tych dwóch ról, wymagający zarządzania i przywództwa jednocześnie?

Zadaniem menedżera przyszłości jest, obserwacja zmian zachodzących w bliższym i dalszym otoczeniu biznesowym organizacji, przewidywanie dalszych kierunków rozwoju sytuacji oraz inicjowanie procesu przemian w zarządzanej przez siebie organizacji. Menedżerowie modelują organizację, dążąc do utworzenia nowej poprawiania istniejącej lub wprowadzania radykalnych zmian do występującego w niej układu stosunków. Nowymi rolami menedżera w organizacji przyszłości będzie nieustannie testowanie nowych koncepcji i metod zarządzania, w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i przeprowadzenia zmiany sposobu organizacji jest zapewnienie odpowiednich zasobów ludzkich o określonych kompetencjach.

Nową rolą menedżera będzie nie tylko optymalny dobór kadr, ale również nadzór nad ustawicznym procesem poszerzania kompetencji i nabywania nowej wiedzy, zarówno przez pracowników, jak i przez organizację. Nastąpi proces stopniowej zmiany specjalistów o wąskiej specjalizacji pracownikami wielofunkcyjnymi i uniwersalnymi w zakresie posiadanych kompetencji. Zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji przyszłości zajmiemy się w ostatnim rozdziale pracy.

Nieuchronny jest również proces przeorientowania na technologię który musi zastąpić proces orientacji na zasoby ludzkie. Na nowo zdefiniowany powinien zostać obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Menedżer zamiast zajmować miejsce na szczycie organizacji posiadającej strukturę hierarchicznej piramidy, ulokuje się raczej w środku organizacji o strukturze koła opartej na relacjach partnerskich a nie władzy. Rolą menedżera będzie opieka i przewodzenie pracownikom (coaching), wspieranie zdobywania nowych umiejętności, kształtowanie pożądanых cech, udzielanie wskazówek stanowiące

35 P. Płoszajski [red.], *Przerazony kameleon. Eseje o przyszłości kierowania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005, s.18

niejako sprzężenie zwrotne. Menedżer przyszłości będzie, zatem musiał harmonizować trzy główne funkcje przedsiębiorstwa:

- zarządzanie organizacją;
- zarządzanie niższą kadrami menedżerską;
- zarządzanie pracownikami i pracą.

Właściwym sposobem zarządzania i kierowania ludźmi musi być sprawne rozpoznanie i nazwanie zmian, które ciągle dokonują się w otoczeniu konkurencyjnym firmy. Związane jest to z elementami znacznego ryzyka czy błędu. Stąd też menedżer nowej ery powinien być otwarty na naukę, nowe doświadczenia, gotowy na zmiany, a nawet głębokie alternacje. Wyzwania współczesnego świata powodują, iż nie może on zajmować uprzywilejowanej pozycji tego, który wie – powinien raczej przyjąć postawę tego, który chce się dowiedzieć. Tym samym, działanie menedżera nie może ograniczać się jedynie do wpasowania się w zmieniającą się rzeczywistość, w której firma funkcjonuje, lecz również do kreowania tejże rzeczywistości.

Zadaniem menedżera przyszłości będzie, bardziej niż obecnie, poszukiwanie nowych rynków i nowych obszarów działalności dla zarządzanej organizacji. Będzie musiał zdefiniować niezbędne zasoby firmy i określić ich źródło (zasoby własne i obce). Zadaniem kadry zarządzającej będzie tworzenie unikatowych kompetencji i zasobów.

Wyzwanie dla menedżerów przyszłości stanowi umiejętność zarządzania ogromnymi bazami danych i ich przetwarzania celem pozyskania informacji niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji. Miarą sukcesu menedżera będzie ich właściwe przetworzenie i wyodrębnienie tych istotnych z punktu widzenia dalszych działań organizacji. Jednym z najważniejszych zadań menedżera przyszłości będzie stałe zwiększenie wrażliwości zarządzanej organizacji na innowacje.

Kolejnym wyzwaniem dla kadry menedżerskiej będzie zapewnienie efektywnej komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej. Przedsiębiorstwo, aby utrzymać przewagę konkurencyjną, musi dostarczać coraz lepszych i coraz oszczędniejszych dóbr i usług. Istotnym zadaniem, będzie zapewnienie właściwej komunikacji w organizacji o coraz mniej hierarchicznym modelu. Informacja coraz częściej nie będzie odbywała drogi z góry w dół piramidy, lecz krążyć będzie po coraz bardziej złożonych, ale równorzędnych strukturach. Zadanie właściwej komunikacji dotyczy nie tylko stosunków wewnątrz organizacji, lecz również na zewnątrz, w kontaktach z firmami współpracującymi, rywalizującymi, społeczeństwem, organizacjami.

Ostatnie wielkie wyzwanie dla menedżera przyszłości stanowić będzie wdrażanie i realizacja zasad etyki przy działaniach zmierzających do osiągnięcia celów postawionych przed organizacją. Związane jest to z realizacją

wielu obowiązków wobec podmiotów wewnętrznych (pracownicy, akcjonariusze, kadra menedżerska) oraz podmiotów zewnętrznych (społeczeństwo, środowisko naturalne, inni uczestnicy rynku).

Podsumowując, menedżer w organizacji przyszłości stanie przed wyzwaniem realizacji nowych zadań w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Staną przed wyzwaniami przyjęcia roli łączników, stymulatorów kreatywności, rzeczników innowacji oraz promotorów idei uczenia się na podstawie zrealizowanych projektów. Kluczowe zagadnienie stanowić będzie harmonizowanie procesu zarządzania organizacją, niższą kadrami menedżerską podległymi pracownikami i procesami związanymi z wykonywaną pracą. W szerszym zakresie będzie partycypował w modelowaniu kształtu organizacji, również przez aktywne poszukiwanie nowych obszarów działalności i metod zarządzania pozwalających na zdobycie i długotrwałe utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Odpowiedzialny będzie za pozyskiwanie i analizę znacznej ilości danych celem wyselekcjonowania tej ich części, która pozwoli na jej uzyskanie. Zadaniem kierownika przyszłości będzie również implementacja i kontrola przestrzegania zasad etyki menedżerskiej w zarządzanej organizacji oraz podejmowanych przez nią działaniach.

5. WSPÓŁCZESNY MENEDŻER WOBEC WYZWAŃ PRZYSZŁOŚCI – BADANIA WŁASNE

Dynamiczny rozwój technologii informatycznych, przemiany ekonomiczne i społeczne, postępujący chaos informacyjny, wzrastająca konkurencja w rywalizacji o pozyskanie coraz bardziej ograniczonych zasobów, zachodzące procesy globalizacji gospodarki, wzrastające znaczenie technologii w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych, to tylko niektóre z problemów z jakimi musi się zmierzyć współczesny menedżer dziś i w przyszłości. Aby sprostać teraźniejszym i przyszłym wyzwaniom, sylwetka współczesnego menedżera musi ewoluować. Stare doświadczenia, wiedza czy nawet biznesowa intuicja mogą okazać się niewystarczające dla efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości i do osiągnięcia przewagi na konkurencją. Nasuwa się więc pytanie jakie cechy sylwetki menedżera pozwolą na realizację przedmiotowych zadań. Jak zmienić powinny się role i zadania kadry menedżerskiej, jakie kluczowe kompetencje powinien posiadać menedżer, aby skutecznie rywalizować z konkurencją?

Celem badań jest przedstawienie ewolucji współczesnego przedstawiciela kadry zarządzającej w menedżera organizacji przyszłości. W tym celu wykorzystano zarówno pytania dotyczące postrzegania sylwetki menedżera w rozumieniu współczesnej organizacji jak i przedsiębiorstwa przyszłości. W badaniu ankietowym starano się znaleźć odpowiedź na pytania dotyczące poniższych zagadnień:

- definicja współczesnego menedżera;
- sylwetka menedżera w organizacji przyszłość;
- rola menedżera we współczesnej firmie;
- czynniki warunkujące odniesienie sukcesu obecnie i w organizacji przyszłości;
- kluczowe kompetencje dla współczesnego menedżera;
- kluczowe kompetencje menedżerskie w organizacji przyszłości;
- istota zadań menedżerskich obecnie oraz w organizacji przyszłości;
- skuteczność zarządzania w przedsiębiorstwie przyszłości w poszczególnych jego stylach;
- rola etyki menedżerskiej w organizacjach teraźniejszości jak i przyszłości;
- preferencje menedżerów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi;
- kluczowe kompetencje menedżera przyszłości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi;
- zależności pomiędzy posiadanymi kompetencjami a zajmowaniem przez kobiety stanowisk menedżerskich i kierowniczych wyższego szczebla w przedsiębiorstwach przyszłości.

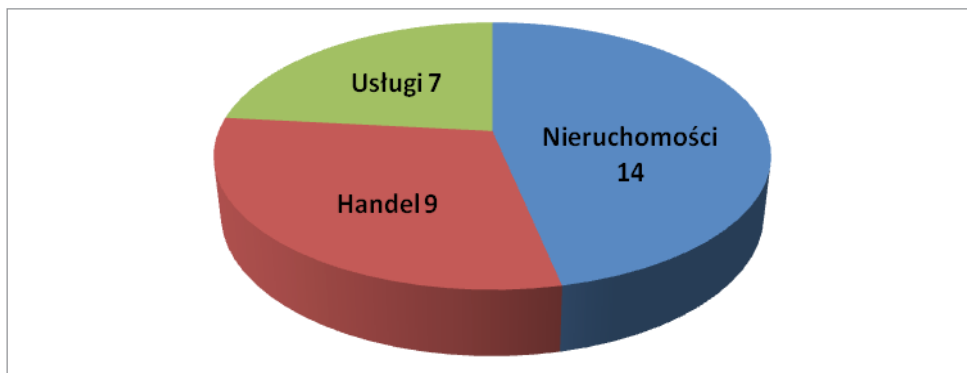
Pozyskane informacje pozwoliły na wyodrębnienie zespołów cech, metod działania, zespołów wartości charakteryzujących współczesnego menedżera oraz tych które będą odgrywać istotną rolę w organizacji przyszłości. Pozwoliło to na przedstawienie obrazu ewolucji, którego końcowy etap stanowi obraz sylwetki menedżera przyszłości. Badaniem objęta została grupa 30 menedżerów wysokiego szczebla reprezentujących zróżnicowane branże.

Do badań wykorzystano technikę badawczą ankiety. Ankieta skierowana została bezpośrednio do wyselekcjonowanej grupy respondentów, którzy wyrazili zgodę na osobiste wypełnienie ankiety, co umożliwiło wyeliminowanie takich zagrożeń jak niska ilość udzielonych odpowiedzi, utrata kontroli nad tym, kto udziela odpowiedzi czy konieczność prostego formułowania pytań. W ankiecie zastosowano pytania o charakterze otwartym, umożliwiającym swobodne wyrażenia osobistych prognoz i opinii oraz pytania o charakterze zamkniętym, zarówno koniunktywnym jak i dysjunktywnym. Miały one na celu uzyskanie informacji o sposobie funkcjonowania obecnych menedżerów, we współczesnej i przyszłej organizacji, ewolucji jego ról i zadań, wskazania czynników warunkujących uzyskanie sukcesu, głównych umiejętności i kompetencji, jakie powinni posiadać, preferowanych stylów zarządzania, norm etycznych, prognoz, co do cech gwarantujących odniesienie sukcesu, znaczenia zarządzania zasobami i roli kobiet- menedżerów w organizacji przyszłości.

Badanie ankietowe przeprowadzono na wyselekcjonowanej grupie 30 menedżerów, zajmujących wysokie stanowiska menedżerskie w firmach

branży nieruchomości, handlu i usług. W przeważającej części byli to przedstawiciele branży nieruchomości (14 respondentów), handlu (9 respondentów). Grupę badanych uzupełniają jeszcze reprezentanci branży usługowej (7 respondentów). Niezwykle interesująca wydaje się dominacja przedstawicieli branży nieruchomości. Rynek ten znajdujący się w fazie wzrostu, znakomicie odzwierciedla aktualne nastroje na rynku. Szczegółowy rozkład reprezentowanych branż przedstawiono na wykresie 1.

Wyk. 1. Branże reprezentowane przez badanych



Źródło: badania i opracowanie własne.

Najliczniejsza grupa respondentów wskazała na stanowiska prezesów lub wiceprezesów (11 wskazań). Nieco mniej liczna grupa menedżerów zajmuje stanowiska dyrektorów (9 wskazań). Badaniem ankietowym objęto również 6 członków rad nadzorczych oraz 4 kierowników. Rozkład wskazań w tej kategorii badania przedstawia wykres 2.

Wyk. 2. Stanowiska zajmowane przez badanych



Źródło: badania i opracowanie własne.

Udzielono w badaniu szeregu dość zróżnicowanych odpowiedzi odnośnie rozumienia pojęcia menedżer, co mogło być spowodowane znacznym zróżnicowaniem indywidualnych doświadczeń. Poszukując części wspólnych, udzielone odpowiedzi, podzielono na trzy główne grupy:

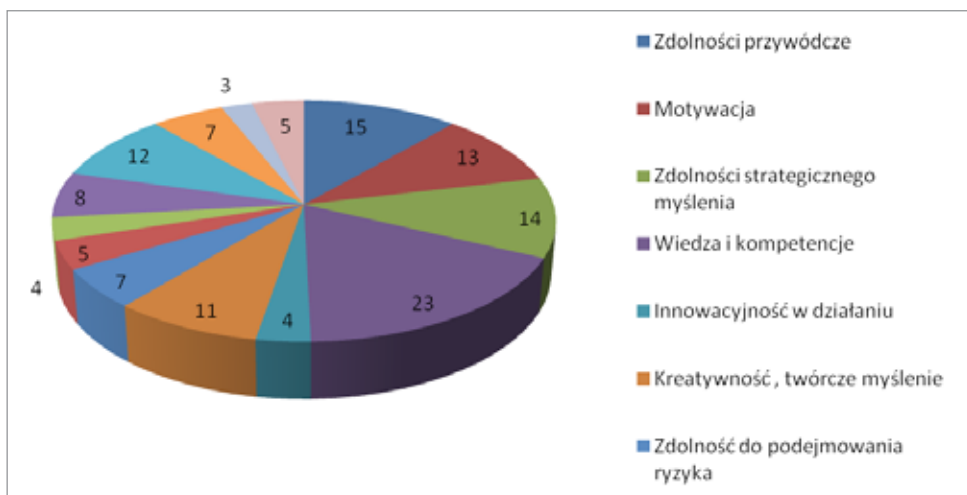
- **grupa sytuująca menedżera w roli przywódcy (lidera)** odpowiedzialnego za ludzi i powierzone mu do realizacji zadania tożsame z celami organizacji. Charakteryzującego się umiejętnością efektywnego zarządzania i motywowania zespołu. Menedżer taki często wskazuje cele i realizować razem ze swoimi współpracownikami. Często podkreśla się rolę menedżera jako coacha.;
- **określająca menedżera w aspekcie funkcjonowania zarządzanego przedsiębiorstwa.** Badani wskazywali, że menedżer to osoba nakierowana na sukces firmy przez całą dobę, taka której powierzono zakres władzy, aby kierując personelem uzyskała cele finansowe i rzeczowe. Menedżer to również podmiot gwarantujący uzyskanie najlepszych rezultatów z pracy, dbający o efektywne funkcjonowanie organizacji i rozliczana za skuteczne działanie;
- **koncentrująca się na kluczowych kompetencjach menedżerskich.** Menedżer według udzielonych odpowiedzi to osoba znająca się na tym, czym zarządza i rozumiejąca ograniczenia branży, elastycznie reagująca na zmiany zachodzące w otoczeniu biznesu, potrafiąca wytyczać cele i konsekwentnie je realizować, odpowiednio przygotowana do pełnionej funkcji, posiadająca wiedzę, osobowość doświadczenie, umiejętnie pnąca się po szczeblach kariery, wymagający, asertywny.

Kolejne pytanie miało na celu określenie w jaki sposób respondenci postrzegają cechy, którymi powinien posiadać menedżer w organizacji przyszłości. W tym przypadku odnotowano znacznie mniejsze zróżnicowanie udzielonych odpowiedzi. Z analizy wyników tej części ankiety opracować można obraz menedżera przyszłości będącego osobą posiadającą szeroką i wszechstronną wiedzę, nie tylko w dziedzinie zarządzania. Świetnie orientującą się w nowoczesnych technologiach, łączącą w sposób kreatywny wiedzę z różnych dziedzin. Nie obawiająca się podejmowania ryzyka w oparciu o solidną, wielopłaszczyznową ocenę problemu. Badani wskazują również na konieczność zmiany stylu zarządzania i większą koncentrację na współpracy z pracownikami, co oznacza odejście od archaicznego stylu nakazowo-rozdzielczego. Menedżer przyszłości powinien elastycznie reagować na szybko zachodzące zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu gospodarczym oraz posiadać umiejętność sprawnego zjednywania ludzi dla swoich koncepcji. Powinien być śmiałym wizjonerem, potrafiącym przewidzieć i uprzedzić swoimi działaniami niekorzystny rozwój wypadków. Respondenci wskazują, że menedżer przyszłości nie będzie zbyt przywiązany do tradycyjnych struktur, a odpowiedzialny będzie za doraźne tworzenie zespołów zadaniowych składających się

ze specjalistów wielu wąskich profesji. Znacząca ilość menedżerów wskazała na etykę jako podstawę działań w organizacjach przeszłości.

W badaniu zapytano także o czynniki warunkujące odniesienie sukcesu przez współczesnego menedżera. W tym przypadku poproszono o wskazanie 3 spośród wskazanych odpowiedzi. Wyniki przedstawiono na wykresie nr 3.

Wyk. 3. Czynniki warunkujące odniesienie sukcesu przez współczesnego menedżera



Źródło: badania i opracowanie własne.

Czynnikami w największym stopniu warunkującymi odniesienie sukcesu przez współczesnego menedżera są w największym stopniu wiedza i umiejętności (23 wskazania), zdolności przywódcze (15 wskazań), zdolności do strategicznego myślenia (14 wskazań), motywacja (13 wskazań), i odporność na stres (12 wskazań). Nieco mniejsze znaczenie dla osiągnięcia sukcesów mają takie czynniki jak otwarcie na krytykę i informację zwrotną (8 wskazań), zdolność do podejmowania ryzyka (7 wskazań) czy asertywność (również 7 wskazań).

Najmniejszą rolę odgrywają w tym zakresie czynniki takie jak elastyczność w podejmowaniu decyzji (5 wskazań), empatia (5 wskazań), gotowość do nieustannego uczenia się, innowacyjność w działaniu (po 4 wskazania) czy niezależność (3 wskazania).

Także, jak wskazały badania w organizacji przyszłości, sukces menedżera uzależniony będzie nadal od posiadanych wiedzy i kompetencji (18 wskazań). Ale już w kolejnych odpowiedziach wykazywane są kolejno: zdolność strategicznego myślenia (17 wskazań), innowacyjność w działaniu (16 wskazań) oraz kreatywność i twórcze myślenie (15 wskazań). W przypadku trzech powyższych czynników zwrócić należy uwagę na wyraźny wzrost ich

znaczenia w porównaniu z czynnikami gwarantującymi sukces menedżera współcześnie. Większe znaczenie niż obecnie odgrywać będą również takie cechy jak: elastyczność w podejmowaniu decyzji (14 wskazań), odporność na stres (11 wskazań), empatia (10 wskazań). Na zbliżonym poziomie sukces warunkować będą asertywność, zdolności przywódcze i otwarcie na krytykę oraz informację zwrotną (po 9 wskazań). Na niskim poziomie utrzymuje się znaczenie takich cech jak: zdolność do podejmowania ryzyka (7 wskazań) oraz niezależność (6 wskazań). Porównując wyniki, wyraźnie pokazują kierunki ewolucji sylwetki menedżera.

Następnym obszarem w badaniu były kompetencje jakim charakteryzować się powinien menedżer przyszłości. Uzyskane odpowiedzi wskazują, że menedżerowie osiągną sukces, gdy będą umieli wyszukiwać i rozwijać talenty, zbudować środowisko w organizacji, które umożliwi utrzymanie najlepszych pracowników na dłuższy okres czasu. Istotne znaczenie będzie miało zdobywanie i efektywne zastosowanie specjalistycznej wiedzy. Interesującą umiejętnością stanowi również zdolność do budowy i elastycznego zarządzania kadrami w zróżnicowanym wieku oraz doświadczenia i kompetencji starszych pracowników. Kluczowymi kompetencjami będą również umiejętności związane z zarządzaniem w środowisku wielokulturowym. Według części badanych istotne będą umiejętności do inspirowania pracowników, do zwiększenia poziomu percepcji zachodzących zmian w otoczeniu i elastycznym dostosowaniu do nich zarządzanej organizacji. Ważną kompetencją będzie również umiejętność dzielenia się posiadaną władzą ze współpracownikami. Badani menedżerowie wskazywali również na duże znacznie różnych aspektów komunikacji w organizacji przyszłości.

Zapytano także o najważniejsze kompetencje przywódcze i organizacyjne, które powinien posiadać współczesny menedżer. Respondenci mogli w tym przypadku wskazać do trzech kompetencji, które uważają za istotne. Rozkład udzielonych odpowiedzi przedstawia wykres 4. Dominującą rolę odgrywają zdolności organizacyjne (24 wskazania). Zbliżona ilość odpowiedzi dotyczy umiejętności podejmowania decyzji (22 wskazania) oraz umiejętności związanych z obszarem motywowania pracowników (21 wskazań). Na dalszym miejscu plasują się kompetencje związane z zarządzaniem zespołem takie jak umiejętność pracy w zespole (16 wskazań), umiejętności rozwiązywania konfliktów w organizacji (15 wskazań), oraz umiejętności analityczne (14 wskazań). Kolejne pozycje to umiejętności negocjacyjne (11 wskazań), zarządzania czasem (10 wskazań), oraz umiejętności negocjacyjne (9 wskazań). Najmniejszą ilość wskazań uzyskały umiejętności takie jak asertywność (8) oraz umiejętności techniczne (3).

Także, istotne znaczenie dla współczesnego menedżera mają zadania związane z przewodzeniem, motywowaniem i informowaniem pracowników (11 wskazań), a w dalszej kolejności te związane planowaniem i wyznacza-

niem celów (8 wskazań) oraz organizowaniem pracy (6 wskazań). Stosunkowo najmniejsze znaczenie dla współczesnego menedżera mają zadania związane z wprowadzaniem innowacyjnych zmian (4 wskazania) oraz kontrolowaniem pracowników (1 wskazanie).

Wyk. 4. Kluczowe kompetencje istotne dla współczesnego menedżera



Źródło: badania i opracowanie własne.

W realizowanym badaniu dla autorki ważne były także pytania, które dotyczyły obszaru etyki w biznesie. Pierwsze z nich dotyczyło roli etyki we współczesnej organizacji. Zdecydowana większość badanych uważała, że etyka powinna być podstawą do podejmowania kluczowych decyzji w przedsiębiorstwie (19 wskazań). Jak wskazało 6 spośród badanych respondentów, etyka nie ma istotnego znaczenia, ponieważ działalność gospodarcza znajduje się poza obszarem oddziaływania etyki. Pozostali z badanych menedżerów uważają, że nie powinno się stosować etyki przy podejmowaniu decyzji biznesowych ponieważ może to negatywnie wpływać na wyniki finansowe przedsiębiorstwa (5 wskazań). W następnym pytaniu zapytano o ewolucję zagadnień etycznych w organizacji przyszłości. Wyniki w tym przypadku są bardzo jednoznaczne - 21 badanych wskazało, że rola etyki w biznesie będzie stopniowo wzrastała. Część menedżerów prezentowała stanowiska, że rola etyki utrzyma się na dotychczasowym poziomie (7 wskazań). Jedynie 2 respondentów wskazało, że etyka w biznesie będzie miała mniejsze znaczenie niż obecnie.

Badane osoby poproszono o wskazanie kluczowych kompetencji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jakie powinien posiadać menedżer w organizacji przyszłości. Na pierwszy plan wysunęły się tzw. kompetencje miękkie. Większość z badanych (22 wskazania) wymieniła kompetencje wewnętrzzną motywację oraz umiejętności interpersonalne, takie jak: skuteczne komunikowanie się z pracownikami, przekonywanie ich, inspirowanie i motywowanie do działania czy zarządzanie - przewodzenie zespołom.

Druga grupa odpowiedzi udzielonych przez menedżerów wskazuje na kompetencje takie jak twórczość, zdolność do uczenia się i szybkiego adaptowania do zmieniających się warunków, wolę i zdolność dotworzenia, dzielenia się, użytkowania i wykorzystywania wiedzy, rozumienie procesu kreowania wiedzy, wpływu wiedzy, kluczowych zasad organizowania wiedzy, wnikliwość i zrozumienie biznesu (17 wskazań). Trzecia grupa kompetencji wymieniona została przez najmniej liczną grupę menedżerów (11 wskazań). Należą do niej kompetencje takie jak produktywność, stawianie ambitnych celów, łatwość wyrażania swoich myśli i intencji, dojrzałą stanowczość, fachowość, gotowość do poświęceń dla kariery, umiejętność pracy zespołowej. Zwraca uwagę wzrost znaczenia kompetencji „miękkich” kosztem „tradycyjnych” opisanych w grupie trzeciej.

W ostatnim pytaniu kwestionariusza ankiety, zapytano respondentów o sprawowanie przez kobiety-menedżerów najwyższych funkcji w organizacji przeszłości. Tylko 14 menedżerów wskazało, że udział kobiet w zarządzaniu przedsiębiorstwami przyszłości będzie ulegał dynamicznemu wzrostowi. Nieco mniejsza ilość respondentów uważała, że pozostanie on na zbliżonym poziomie (12 wskazań). Jedynie 4 menedżerów wskazało, że udział kobiet we władzach przedsiębiorstw przyszłości będzie się zmniejszał. Rozkład odpowiedzi przedstawia wykres 5.

Wyk. 5. Kobiety na kierowniczych stanowiskach w organizacji przyszłości



Źródło: badania i opracowanie własne.

6. PODSUMOWANIE

W oparciu o przytoczone powyżej wyniki badań, możliwe jest przedstawienie ewolucji sylwetki menedżera, działającego w burzliwym otoczeniu organizacji przyszłości.

Współczesny menedżer, zgodnie z odpowiedziami udzielonymi przez badane osoby, to lider odpowiedzialny za budowę zespołu i efektywną realizację postawionych zadań, nakierowany na sukces firmy, sprawnie wykorzystujący posiadane zasoby i pewien zakres władzy, który mu powierzono. Niezbędne jest również posiadanie odpowiednio ukształtowanego zestawu kompetencji menedżerskich.

Za główne czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu uważa wiedzę i kompetencje oraz motywację, w większym stopniu niż zdolności przywódcze czy zdolność strategicznego myślenia. Zastanawiająca jest niska ilość wskazań na takie czynniki jak innowacyjność w działaniu czy kreatywności i zdolność do twórczego myślenia, które stały się obecnie popularnymi pojęciami. Warto zauważyć, że według badanych menedżerów, wiedza i kompetencja oraz motywacja uzupełniona o dbałość o pracowników znalazły się kolejno na drugim i czwartym miejscu również wśród czynników warunkujących sukces menedżera w przyszłości. W organizacji wypełnia role decyzyjne, rzadziej interpersonalne. W przedsiębiorstwie menedżer jest liderem, rzadziej łącznikiem lub reprezentantem.

Za czynniki, które warunkują odniesienie sukcesu w organizacji przyszłości, uważa przede wszystkim posiadaną wiedzę i kompetencję, zdolności przywódcze i zdolności strategicznego myślenia. Warto zwrócić uwagę, że w opinii respondentów, najważniejszymi czynnikami sukcesu pozostaną nadal wiedza, kompetencje i zdolności do strategicznego myślenia. Ale w dalszej części widać wyraźną zmianę, bowiem nie mniej ważne będzie innowacyjność w działaniu, kreatywność i twórcze myślenie, a także elastyczność w podejmowaniu decyzji. W tym obszarze, dość wyraźnie zarysowuje się ewolucja sylwetki menedżera. Powyższą tendencję można również zaobserwować w obszarze kompetencji jakie powinien posiadać menedżer przyszłości. Badani menedżerowie wskazywali m.in. zdolność do wyszukiwania i rozwijania talentów, budowę środowiska umożliwiającego utrzymanie ich w organizacji. Kolejnym wyzwaniem stanowić będzie zdobycie i efektywne zastosowanie specjalistycznej wiedzy oraz związany z tym wysoki poziom percepcji zmian zachodzących w otoczeniu. Menedżer przyszłości posiadać będzie wysokie umiejętności w zakresie zarządzania w środowisku wielokulturowym a także zespołami składającymi się z pracowników w starszym wieku. W tym przypadku również możemy dostrzec zmiany, zważywszy, że jako kluczowe kompetencje we współczesnej organizacji, badani wskazywali umiejętności organizacyjne oraz podejmowania decyzji. W dalszej kolejności umiejętności motywowania pracowników i pracy w zespole. Niektóre stare kompetencje, nadal będą istotne, ale w całkowicie nowej perspektywie.

Dla współczesnego menedżera największe znaczenie mają zadania związane z przewodzeniem, motywowaniem i informowaniem pracowników, w mniejszym zaś zakresie te związane z planowaniem i wyznaczeniem celów.

W porównaniu z tym dla kierowników w organizacji przyszłości największe znaczenie będą miały zadania związane z planowaniem, motywowanie i informowaniem, ale już w drugiej kolejności zadania związane z innowacyjnością i wprowadzaniem zmian oraz organizowaniem pracy. Wyraźną tendencję do zmian możemy również zaobserwować w obszarze preferowanych stylów kierowania. Współczesny menedżer preferuje styl sytuacyjny, w drugiej kolejności zaś kompromisowy. W organizacji przyszłości to właśnie ten ostatni styl będzie preferowany przez menedżerów, przed stylem sytuacyjnym.

Respondenci w sposób zdecydowany wskazują, że etyka biznesu powinna stanowić podstawę do podejmowania kluczowych decyzji we współczesnym przedsiębiorstwie. Jeszcze w większym stopniu, badani menedżerowie, przekonani są o wzroście znaczenia zagadnień etycznych w organizacji przyszłości. Wyniki badań potwierdzają zatem jedną z postawionych hipotez badawczych.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, wskazać możemy na zachodzące zmiany. Współczesny menedżer preferuje podejście „twarde”, oparte na aspekcie ilościowym, kalkulacyjnym i ekonomicznym pracy. W organizacji przyszłości, wyraźnie wzrośnie znaczenie podejścia „miękkiego”, koncentrującego się w większym stopniu na komunikacji, motywowaniu i przywództwie.

Badania wskazują, że udział kobiet w piastowaniu najwyższych stanowisk w organizacjach będzie dynamicznie się zwiększał. Można więc prognozować, że menedżer organizacji przyszłości w wielu przypadkach może być kobietą.

Przedstawione powyżej wyniki badań, potwierdzają również drugą hipotezę, zakładającą, że sylwetka menedżera ulegnie daleko idącym przekształceniom, aby sprostać wyzwaniom, które niesie za sobą funkcjonowanie organizacji przyszłości.

BIBLIOGRAFIA

1. Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń 1998.
2. Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 1989.
3. Bogusz M., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
4. Brummet L.R., W.C. Pyle, E.G. Flamholtz, *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa 1990.
5. Denning S., *Radykalna rewolucja w zarządzaniu. Przewodnik menedżera*, Helion, 2012.
6. Drucker P., *Menedżer skuteczny*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1994.
7. Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2003.
8. Ehrlich A., Gliński B., *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1982.
9. Fayol H., *Ogólne zasady administracji*, PWE, Warszawa 1972.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.

11. Koontz H., O'Donnell. C., *Zasady zarządzania*, PWN, Warszawa 1969.
12. Kowalewski S., *Przełożony – podwładny*, PWE, Warszawa 1979.
13. Koźmiński A.K., *Menedżer doskonały*, PWN, Warszawa 1997.
14. Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa 1989.
15. Kuc R., Żemigała M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wyd. Helion, Warszawa 2010.
16. Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa 1962.
17. Lachiewicz S. (red.), *Organizacja pracy kierowniczej*, Wyd. Absolwent, Łódź 1994.
18. Matejun M., Szczepańczyk M., *Profil kompetencji menedżerów naczelnych i szczebli spółkach kapitałowych*, Wyd. Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2005.
19. Penc J., *Podstawy nowoczesnego zarządzania. Projektowanie warunków rozwoju i strategii organizacji*, Wyższa Szkoła Marketingu i Biznesu, Łódź 2005.
20. Penc J., *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu*, Wyd. OPO, Bydgoszcz 2002.
21. Piotr W., Paszke H., *Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rynku pracy menedżera*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
22. Płoszajski P. [red]., *Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości kierowania*, Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa 2005.
23. Prahalad C.K., *Rola menedżerów nowej ery na konkurencyjnym rynku*, Wyd. Business Press, Warszawa 1998.
24. Prokopowicz P., Żmuda G., Król M., *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i ocenie pracowników*, Wyd. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2014
25. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wyd. Wiedza Powszechna, Wrocław-Warszawa-Kraków 1978.
26. Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000.
27. Rutka R., *Studium czynników korygujących styl kierowania w przedsiębiorstwach*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1984.
28. Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.
29. Stoner J.A.F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.
30. Sztucki T., *Marketing przedsiębiorcy i menedżera*, Wyd. Placet, Warszawa 2001.
31. Trzcieniecki J., Czermiński A., *Elementy organizacji i zarządzania*, PWN, Kraków 1973.

Przywództwo naturalne w zespołach ludzkich

Wstęp

Ważną rolę we współczesnym zarządzaniu odgrywa przywództwo naturalne. O tym, kto ma kierować zespołem decydują pracownicy. Wybierają spośród siebie najbardziej godną osobę, aby zarządzała realizowanym projektem. Celem rozdziału jest przedstawienie przywództwa naturalnego w kontekście współczesnej organizacji oraz wskazanie elementów, które determinują zachowania przywódców w warunkach zespołów ludzkich.

Słowa kluczowe: przywództwo naturalne, zespół, organizacja, władza

Od dawna fenomen przywództwa (ang. leadership) pozostaje w centrum uwagi naukowców na całym świecie. Budzi zainteresowanie nie tylko wśród ludzi nauki, ale także polityki i zarządzania. Wielu publicystów i pisarzy poszukuje w nim pewnych wspólnych cech i czynników, aby za ich pomocą tłumaczyć zachowania liderów w różnych sytuacjach w przeszłości i teraźniejszości.

Nad zagadnieniem przywództwa pochylają głowy studenci kształcący się na kierunkach zarządzanie, nauki polityczne, czy psychologia. Niezależnie od tego kto się nim zajmuje kluczowe pozostaje poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki mają kluczowy wpływ na sukces bądź porażkę liderów w różnych sferach działania?

Analizując literaturę poświęconą przywództwu można dostrzec, iż nie ma jednej definicji. Jest ich wiele. Słownik współczesnego języka polskiego stwierdza, iż przywództwo to kierowanie, przewodzenie lub dowodzenie¹.

R. W. Griffin uważa, że przywództwo należy rozpatrywać w dwóch wymiarach: jako pewien proces oraz właściwości². J. F. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert postrzegają przywództwo jako proces zarządzania. Wspomniani

1 B. Dunaj, J. Kaś, M. Mycałka, R. Przybylska, K. Sikora, *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Wydawnictwo Wilga, s.916.
2 A.G Jago, *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, „Management Science”, III 1982, s.315–336. Cytuję za: R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 491.

autorzy ujmują go w kategorii wpływania na działalność osób zatrudnionych w organizacjach i instytucjach. Jego celem pozostaje realizowanie postawionych celów i wynikających z nich zadań³.

W modelu przywództwa możemy wyróżnić dwa kluczowe elementy. Są nimi ludzie oraz lider. Pomiędzy nimi zachodzi asymetria. Dotyczy ona dostępu do władzy, a także zdolności sięgania po różne rodzaje władzy. Wszystko to z myślą, aby wywierać określony wpływ na pracowników w danej instytucji publicznej albo prywatnej. B. M. Bass wskazuje w swoich dociekaniach na dwa typy zachowań jakie są dziełem liderów. Mamy tu po pierwsze przywództwo transakcyjne a po drugie transformacyjne⁴. W przywództwie transakcyjnym do kompetencji przywódców należy ustalanie środków pracownikom, aby wykonywali cele. W tym typie przewodzenia dokonują klasyfikacji potrzeb swoich podwładnych. Zachęcają własnych ludzi, wzmacniają u nich ich własne przekonanie, że posiadają możliwości wykonywania stojących przed organizacjami i zespołami celów⁵. Z kolei przywództwo transformacyjne jest czym więcej niż zwykłymi transakcjami. Wykracza poza normalne oczekiwania człowieka. Przywódca danej organizacji albo wspólnoty zaraża swoich pracowników lub zwolenników do pewnej misji bądź wizji, aby je realizowali. Rozbudza w nich konieczność uczenia się. Pokazuje im także nowe sposoby myślenia⁶. W tym ostatnim przywództwie mamy wprowadzanie do grupy lub wspólnoty poczucia pewnego posłannictwa⁷.

1. SIŁA ZESPOŁÓW

Znany amerykański przedsiębiorca oraz czołowy przedstawiciel tzw. techniczno-fizjologicznego kierunku w teorii zarządzania Henry Ford oświadczył kiedyś: „Możecie zabrać moje fabryki, spalić moje budynki, lecz pozostawcie mi moich ludzi, a ja ponownie zbuduję swój biznes”⁸. Słowa amerykańskiego przedsiębiorcy i innowatora pokazują, że kluczem w każdym przywództwie biznesowym lub politycznym są ludzie, posiadający wiedzę techniczną, organizacyjną, marketingową, umiejętności, a także kompetencje w zakresie wykonywania określonych zawodów i czynności.

Bardzo ważne zadanie przypada ludziom w rewolucji cyfrowej. Wskazuje na to wyraźnie dyrektor ds. technologii Tom Bianculli. Choć przypisuje

3 J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 453.

4 Ibidem, s. 453–474.

5 Ibidem, s.474.

6 I. MacGregor Burns, *Leadership, Harper and Row*, New York 1978. J.J.B. Hater, M. Bass, Superiors' Evaluations and Subordinates'. Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, „Journal of Applied Psychology” listopad 1988, s.695–702, Kuhnert K.W., Lewis P., Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis, „Academy of Management Review” X 1987, s.648–657. Cytuję za; Griffin R. W., *Podstawy zarządzania....*op. cit., s.515.

7 R. Griffin. W., *Podstawy zarządzania....* op. cit., s.516.

8 P. Singh, A. Bhandarker, S. Rai, *The Leadership Odyssey: From Darkness to Light*, SAGE Response 2015.

technologii również ważną rolę, bo daje dostęp do zasobów wiedzy opartej na danych, operujące na rynku firmy mogą angażować posiadany przez siebie kapitał ludzki do różnych przedsięwzięć z myślą o generowaniu pożądanых przez klientów wartości⁹.

Każda osoba zatrudniona w zespołach i organizacjach jest niepowtarzalna. Henri Mendras wskazuje na cechy biologiczne, społeczne uczenie się, a także na historię osobistą¹⁰. Wspomniane trzy elementy konstytuują człowieka i odróżniają go od pozostałych osób, z którymi przebywa lub pracuje.

Zatrudniani w organizacjach oraz instytucjach ludzie muszą być dopasowywani do stanowisk, które są im przypisane. Stephen P. Robbins pisze, iż osoby te najlepiej czują się, gdy pracują na stanowiskach, które korelują z ich osobowościami¹¹. Wówczas mamy do czynienia z dopasowaniem profilu osobowego do wykonywanej pracy, która ich interesuje.

Pracujący w zespołach ludzie podnoszą swoją wiedzę i umiejętności. Dzieje się tak wskutek obserwowania różnych zjawisk, mechanizmów i procesów, wzajemnych interakcji, rozwiązywania wspólnych problemów, wzajemnego uzupełniania się, czy wreszcie eksperymentowania.

Operujące w ramach organizacji zespoły różnią się pod wieloma względami. Należy tu wskazać na wielkość, jakość, kompetencje, organizację, technologię, zaangażowanie, kreatywność.

Zespoły ludzkie mogą być oficjalnymi organami operującej na rynku firmy albo grupami doraźnymi powołanymi w celu realizacji określonego projektu. Jeśli chodzi o pierwszy przypadek możemy wskazać na firmę Hallmark na rynku kartek pocztowych. Powołano w niej zespół kierowniczy. W jego skład weszło dwunastu dyrektorów. Na wspólnych posiedzeniach podejmowali działania odnośnie realizacji strategii firmy. To usprawniło proces decyzyjny. Inny typ zespołu w organizacji stanowią doraźne grupy zadaniowe. Jako przykład można wymienić setki tego typu grup, które zaangażowano podczas prac nad amerykańskim samolotem Boeing 777¹².

2. EFEKT SIECI

Przywódca powinien posiadać cechy, za pomocą których będzie w stanie kształtować zachowania innych ludzi. Chodzi o wpływanie na ich uczucia

9 T. Bianculli, *Cyfrowa rewolucja podważa status quo*, „EuroLogistics” czerwiec-lipiec 2017, s.52–53.

10 H. Mendras, *Éléments de sociologie*, Armand Colin, Paris 1975. cytuję za: Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s.72.

11 S. R. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003, s.34-35.

12 J. Pfeffer, *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, „Harvard Business School Press, Boston 1994. Cytuję za: Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

i emocje. Ma to na celu wykorzystywanie w pełni ich możliwości¹³. Dzięki temu firma może realizować wyznaczone zadania.

Efekty sieciowe mogą pojawiać się w przestrzeni wirtualnej. Siedząc przed komputerem wyposażonym w łącza internetowe, człowiek powiększa je. Im bardziej staje się jej częścią tym bardziej ułatwia wymianę plików oraz informacji. Wspomniana osoba inspiruje programistów do tworzenia programów komputerowych. W sytuacji, gdy wartość produktu dla jednego użytkownika zależy od liczby innych użytkowników wówczas te konkretne dobro zwiększa efekty sieci. Zwiększają je m.in. telefony, e-maile oraz internet¹⁴.

Sieci wywołują efekt synergii, w wyniku którego zespół jest w stanie osiągnąć o wiele większe wyniki, aniżeli poszczególni pracownicy działający samodzielnie. Spektakularne sukcesy zaawansowanych technologicznie firm na rynkach światowych pokazują, iż kluczem ich sukcesu stają się sieci horyzontalne, w których wzajemnie komunikują się pracownicy i kierownicy.

Kształtowaniu się sieci w zespołach sprzyja otwartość i zaufanie. Ich obecność stymuluje zawiązywanie się interakcji między pracownikami oraz kierownikami a pracownikami.

Cenne z punktu widzenia realizowanych przedsięwzięć innowacyjnych mogą być sieci znajomości. W tym przypadku kierownicy i pracownicy ściągną do projektu sprawdzone osoby, które są ich znajomymi z przeszłości bądź, z którymi razem działają, i na których mogą polegać. Do tej grupy możemy zaliczyć kolegów i koleżanki ze studiów, związków rodzinnych albo działających w różnych stowarzyszeniach, fundacjach czy klubach. Wspomniane sieci mogą być również efektem wielu lat współpracy bądź kontaktów z różnymi instytucjami i organizacjami.

Mówiąc o zespołach i organizacjach nie można zapominać o sieciach wymiany informacji. W tego typu konfiguracjach ludzie komunikują się ze sobą i przesyłają sobie cenne wiadomości i dane. Jako przykład można podać prowadzone w różnych dziedzinach badania naukowe. Tego typu osoby mogą współpracować w ramach wspólnego projektu badawczego.

Efekty sieci to działania komplementarne. Polegają na tym, iż mamy w nich do czynienia z różnymi specjalistami, którzy posiadając odpowiednią wiedzę i doświadczenie uzupełniają się wzajemnie na poziomie zespołów badawczych. Podczas realizacji procesu innowacyjnego wnoszą komplementarne działania, części, elementy bądź unikalną wiedzę i umiejętności.

13 P.J. McKenna, D.H. Maister, *Lider mocnych osobowości. Zostań przywódcą indywidualistów*, Wydawnictwo Helion, 2008, s.28.

14 F. Krawiec, *Kultura biznesu firmy*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2010, s.129–130.

3. BUNTOWNICZA WIZJA I MISJA

Ważnym składnikiem przywództwa może być buntownicza misja i wizja. Niestety, nie wszystkie organizacje i instytucje stać na to. Zależy to od osób, które zakładają firmę, a potem od wypracowanej kultury organizacyjnej. Jeśli zalicza się ich do buntowników, wówczas na przekór wszystkim i wszystkiemu podążają w nieznaną. Na to stać jedynie niewielu wytrwałych ludzi. Dzieje się tak, ponieważ zdecydowana większość osób zawsze woli kroczyć utartymi ścieżkami, aniżeli wytyczać nowe. Woli strategię małych kroków zamiast wielkiego skoku.

Rola przywódcy w zarządzaniu zespołami ludzkimi sprowadza się do „wrywania” ludzi z ciasnych ram rzeczywistości i podążania za nieznanym. Polega na permanentnym podnoszeniu poprzeczki sobie i swoim podwładnym oraz zapraszaniu ich do wspólnej rywalizacji i współpracy w tych obszarach, w których jest to potrzebne.

Sukces staje się tym większy, jeśli kierując zespołem albo organizacją przywódca będzie dążył do tego, aby pracownicy dzielili się jego misją i wizją. Dexter R. Yager oraz Doyle Yager wskazują, że skuteczni przywódcy odznaczają się klarownym dla wszystkich poczuciem wykonywanej misji. Posiadają również niezwykle jasną wizję co do ich unikalnej roli w sferze, w której działają. Istotny jest tu sposób przekazywania wspomnianej wizji. Podwładni muszą być coraz bardziej świadomi, że ich lider posiada niezwykle osobowość. To sprawia, że zasługuje na wiele więcej aniżeli ich rutynową pracę. Staje się inspiracją dla nich¹⁵.

Buntowniczą misję i wizję tworzą osoby niezwykle. W organizacjach pojawiają się od czasu do czasu osoby o wyjątkowej charyzmie. Tego typu ludzie prezentują innym swoje plany na przyszłość. Są tak inspirujące, że pracownicy nie są w stanie im się oprzeć. Trzeba tu wskazać na dar uwodzenia. To sprawia, że większość pracowników podąża za ich wizją¹⁶. Posiadając wyklarowaną wizję, lider przystępuje do realizacji misji. Podczas wdrażania tej ostatniej ma miejsce doskonalenie pierwszej. Odbywa się to wspólnie z pozostałymi członkami zespołu. Jeśli tego nie ma trudno będzie dotrzeć przywódcy do celu, ponieważ współczesny teren, po którym będzie się poruszał jest nieznaną i znajdują się na nim liczne niebezpieczeństwa. Dlatego tylko cały zespół jest w stanie pokonać istniejące na nim przeszkody. Wizja to silny środek pobudzający ludzi do wysiłku. To efekt spontanicznej albo przemyślanej roli wyobraźni u jednostki niezwyklej, w której powstaje pewna idea, którą potem doskonałą naśladowcy albo współpracownicy lidera.

15 D.R. Yager, D. Yager, *Podręcznik biznesu. Jak zbudować twoja firmę Amway i odnieść sukces*, Przedsiębiorstwo Wydawniczo-Handlowe, Warszawa 1994, s.448.

16 P.J. McKenna, D.H. Maister, *Lider mocnych...* op. cit., s.32.

Buntownicze wizje i misje wdrażają ludzie, którzy wierzą w ich sens i przeznaczenie. Dlatego ważnym zadaniem przywódcy jest umacnianie wiary, że ludzie są w stanie pokonywać przeszkody na własnej drodze. Pracujący w organizacjach i zespołach ludzie muszą mocno wierzyć, że to co robią służyć będzie im i innym, że swoim działaniem i uporem sprawią, że otaczająca ich rzeczywistość stanie się lepsza. Były dyrektor General Electric Jack Welch twierdził, że przywódca powinien dążyć, aby jego ludzie zaczęli wierzyć w siebie. Powinien kreować wśród podwładnych poczucie, że urosli w oczach pozostałych osób¹⁷.

Powiedzenie, że „wiara góry przenosi” ma swoje uzasadnienie w przypadku firm kreatywnych i innowacyjnych, które tworzą „z niczego” wielkie rzeczy, które wprawiają w zachwyt klientów. Ma to miejsce, ponieważ realizują w praktyce buntownicze wizje i misje, a to dokonuje się często w ramach przywództwa naturalnego.

4. STRATEGIA SŁUŻENIA PRACOWNIKOM

Kierując organizacją, przywódca może sięgać po jedną z dwóch kluczowych strategii. Jedną z nich jest strategia „pójdźcie za mną”¹⁸. W tego typu przypadku pracownicy idą i naśladują wszystko to co wykonuje lider. Nie jest to do końca dobre, ponieważ mogą popadać w rutynę. Stają się bezwolnymi narzędziami w jego rękę, co ogranicza kreatywność i innowacyjność.

Bardziej korzystne dla organizacji jest, gdy lider sięga po strategię „pozwołcie, że pomogę”. W tego typu sytuacji jest w stanie w pełni rozwijać kreatywność swoich podopiecznych. Wspomniane podejście jest korzystniejsze. Określa się je „przywództwem poprzez służenie innym”. Mamy tu do czynienia z działaniem lidera, który zaraża zespół entuzjazmem. Jego ludzie stają się nie tylko podekscytowani nowymi pomysłami, ale również chętni do działania¹⁹.

W przypadku strategii służenia innym mamy do czynienia z tzw. „służebnym przywództwem”. W tego typu przypadku operująca na rynku organizacja zwraca się ku wiedzy. John Bank twierdzi, że na te przywództwo składają się następujące elementy: uczciwość, znaczący potencjał wiedzy, delegowanie władzy, stymulowanie rozwoju pracowników, inspiracja podwładnych, sprzyjanie zmianom, a także wspomaganie różnorodności w instytucji lub organizacji²⁰.

¹⁷ Ibidem, s.74.

¹⁸ Ibidem, s.32.

¹⁹ Ibidem, s.32.

²⁰ J. Bank, *Dividends of Diversity*, „Management Focus” no 12/ 1999. Cytuję za: Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005, s.67.

Służebne przywództwo może być panaceum na współczesne wyzwania. Niestabilność otoczenia bliższego i dalszego sprawia, że przywódca staje się coraz bardziej zależny od ludzi, którymi zarządza. Dlaczego tak się dzieje? Przede wszystkim mamy do czynienia ze zjawiskiem ogromnego przyrostu danych, informacji i wiedzy. Wspomniana wiedza przyrasta w każdej dziedzinie i trudno ogarnąć ją jednym umysłem. Po drugie przyrasta w różnych krajach a tu niezbędne są jednostki, które będą znać obce języki i ją systematycznie pozyskiwać i przetwarzać dla organizacji. Ważne jest łączenie różnych fragmentów wiedzy, a to jest domeną zespołów ludzkich.

Współczesne firmy wkraczają w obszary, które stają się coraz bardziej nieznane dla ludzi. Warunkiem uniknięcia pułapek staje się obecność wokół menedżera osób posiadających umiejętności dostrzegania różnego rodzaju zagrożenia, które istnieją na niemal każdym kroku. Co kilka głów to nie jedna - głosi powiedzenie. Jedni mogą być przysłowiowymi uszami, inni oczami itp. W ten sposób w ramach zespołów można szybciej rozpoznać niebezpieczeństwa i zredukować niepotrzebne ryzyko i niepewność.

5. BUDOWANIE RELACJI W ZESPOLE

Pracujący w zespołach lub w organizacjach ludzie komunikują się między sobą. Im proces ten staje się coraz bardziej intensywny tym wzrasta gęstość i natężenie sieci społecznych. Ich obecność sprzyja tworzeniu rzeczy niemożliwych. Jeśli stają się one coraz bardziej otwarte tym większa jest wzajemna życzliwość, dzięki której można wiele dokonać w organizacji.

Doskonale rozumiejąc naturę ludzką oraz bariery rozwoju innowacyjności firma W. L. Gore postawiła na sieciową strukturę. Wyznaczono w niej bezpośrednie kanały komunikacji. Dzięki temu pracownik może prowadzić dialog z innym pracownikiem, natomiast zespół z zespołem. W ten sposób informacja może rozprzestrzeniać się w różnych kierunkach²¹.

W amerykańskiej firmie W.L. Gore przywódcą zespołu zostaje pracownik, gdy jego koledzy dojdą do wniosku, że nadaje się na to stanowisko. Zatem, aby mógł zostać musi spełnić określone wymagania. Tego typu lider ma wpływ na ludzi. Przejawia zdolność realizacji projektów oraz kreowania zespołów²². Ludzie doceniają jego wiedzę, umiejętności i kompetencje. Dlatego są skłonni przekazać władzę nad sobą, bo wiedzą, że oddają ją w dobre ręce.

Władza w firmie W.L. Gore ma charakter terminowy. Zatem nie ma tu odgórnego mechanizmu przyznawania jej na czas nieokreślony. W związku z tym możemy tu mówić o naturalnym przywództwie. Tego typu przywództwo

21 G. Hamel, B. Breen, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Red Horse Sp. z o.o., 2008, s.116–118.

22 Ibidem, s.116–118.

charakteryzuje się tym, iż ludzie pracujący w danym zespole posiadają prawo, aby w każdej chwili wybrać innego lidera. Aby być docenionym przez współpracowników lider musi czynić w sposób permanentny zabiegi, aby udowodnić swoją kompetencję i potrzebę przewodzenia pozostałym. W tego typu przywództwie przywódca odpowiada przed zespołem. Z drugiej jednak strony nie nadużywa własnych kompetencji służbowych, bo nie posiada takich²³.

Aby mogło zaistnieć w organizacji przywództwo niezbędni są ludzie. W związku z tym przyszły przywódca musi zgromadzić wokół siebie osoby posiadające pasję, którą są w stanie połączyć z pracą.

Budowanie relacji może przyjmować różne formy. Mogą być oparte na znajomościach (ludzie znają się ze szkół, do których uczęszczali, z poprzednich firm, w których pracowali, wspólnych klubów, w których biorą udział, np. sportowych, muzycznych, politycznych, kolek zainteresowań, spotkań religijnych, związków nieformalnych, relacji rodzinnych).

Budując relacje w zespole przywódca musi mieć świadomość, aby nie przekształcały się w sitwę, gdzie lider otacza się i wchodzi w relacje wyłącznie z osobami z najbliższego otoczenia, z którymi robi interesy, bądź dzieli się władzą z innymi kierownikami, co przypomina grupę trzymającą władzę. Najlepiej, gdy sprzyja tworzeniu różnych grup formalnych i nieformalnych jak uniwersytety korporacyjne, grupy dyskusyjne.

Praca i pasja powinny łączyć ludzi. W rozmowie z młodym człowiekiem pewien menedżer powiedział: „Nie, proponuję panu pracę dla siebie, to znaczy dla pana. Na tej samej zasadzie pracują wszyscy członkowie naszego zespołu. Moim zdaniem tak naprawdę ludzie nigdy nie pracują dla kogoś. W głębi duszy każdy chce pracować dla siebie. Nasz zespół funkcjonuje na zasadach partnerskich. Razem szukamy możliwości doskonalenia się”²⁴. Pracujący w organizacjach i zespołach ludzie muszą posiadać pożądane kompetencje, wiedzę i umiejętności. C. N. Hilton przedstawia propozycję: „Dobierz sobie ludzi w pełni kompetentnych, obsadz ich na właściwych stanowiskach i zdej się całkowicie na ich sądy”²⁵.

6. CHCIVOŚĆ WIEDZY I INNOWACJI

Zespoły i organizacje wzrastają, gdy ich liderzy i pracownicy są ciągle głodni wiedzy i informacji. W tego typu sytuacji będą podejmować działania, aby zadowolić siebie i firmę, dla której pracują. To ważna zasada, aby nie spoczywać na laurach lub nie podążać metodą małych kroczków.

23 Ibidem, s.116–118.

24 K. Blanchard, S. Johnson, *Nowy jednogodzinny menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2015, s.85.

25 T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2001, s.189.

Znana na globalnym rynku amerykańska firma Microsoft nie zadowolala się podaniami licznych kandydatów, którzy pragną w niej pracować. W tym celu stara się pozyskiwać inteligentnych ludzi poprzez powołaną przez siebie organizację rekrutacyjną, aby m.in. aktywnie identyfikować kandydatów chciwych nowej wiedzy i potrafiących zdobywać ją bardzo szybko, a także zdolnych szybko stawiać sobie i innym badawcze pytania²⁶.

Ludzie przejawiają pragnienia, aby osiąść rzeczy, które będą mogły stymulować ich radość oraz przedłużać ich uczucia. Chcą w sposób permanentny doświadczać przyjemności, których pragną²⁷. To bardzo ważna siła wewnętrzna, która napędza ludzi i ukierunkowuje ich na określone sfery działania.

W niepewnym i złożonym środowisku zwycięstwo osiągają zwykle firmy ukierunkowane na poszukiwanie i wdrażanie coraz bardziej unikalnych rozwiązań technicznych lub organizacyjnych. I to zarówno w wymiarze organizacyjnym, ale też marketingowym, procesowym.

Innowacje stanowią o rozwoju organizacji i instytucji. Co do tego nie ma wątpliwości. Ale muszą być przyjazne dla otoczenia, gdyż człowiek funkcjonuje w środowisku, które ma na niego wpływ.

Organizacje, które stawiają na nowe rozwiązania i w sposób permanentny oraz systemowy podtrzymują zdolność uczenia wśród swoich ludzi osiągają zwykle sukcesy na rynku.

7. POZYTYWNA ENERGIA I RADOŚĆ PRACY

Zatrudnieni w organizacjach i instytucjach pracownicy i menedżerowie powinni tryskać energią i wyrażać swoją radość z osiągnięć. Dlatego te firmy, które posiadają kulturę organizacyjną zorientowaną na świętowanie sukcesów budują środowisko, w którym pracownicy mogą o wiele szybciej poradzić sobie z wysokim poziomem wymagań liderów²⁸. Ludzie lubią odprężyć się i cieszyć po ciężkiej pracy. W ten sposób demonstrują swoją wielkość, pracowitość i przydatność.

Ludzie skierowani do pracy w zespołach powinni przejawiać przebojowość i kreatywność oraz zarażać nimi innych w swoim otoczeniu. Jest to ważne, ponieważ pracują nie w izolowanym środowisku, lecz w ramach sieci, które są wzajemnie komplementarne względem siebie. Zatem każde ogniwo tej sieci musi przejawiać spontaniczność i otwartość.

26 J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje*.....op. cit. s.358.

27 F. Krawiec, *Kultura biznesu firmy*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2010, s.120.

28 D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s.152.

Operujące w Stanach Zjednoczonych firmy mogą poszczycić się spektakularnymi sukcesami. Jest to możliwe, ponieważ na ich czele stoją przebojowi menedżerowie. Tego typu kierownicy wyrażają otwartość na wszelkie, niezbędne zmiany, aby rozwijać firmę. Przejawem ich postaw jest również dbałość o swoich pracowników. Szukają nowych rozwiązań oraz dbają o jakość²⁹.

Pracując w różnego rodzaju organizacjach ludzie odczuwają chroniczny stres³⁰. Jego obecność sprawia, że nie mogą w pełni wykorzystywać swoich możliwości. Orientacja na zadania sprawia, że w wielu firmach sukces bywa pozbawiony radości. Tymczasem określanie i realizowanie ambitnych celów, powinno odbywać się z pasją. Musi mieć radosny i porywający charakter³¹. W wielu firmach wiedzą o tym. Pewnego dnia Sam Walton wykonał na Wall Street polinezyjski taniec hula. Podjął ten krok, gdy jego firma zrealizowała założenia. Ten przykład pokazuje, że przełożony może nawet „stanąć na głowie” aby wynagrodzić trud pracowników³².

8. SILNE NAGRODY I SILNA MOTYWACJA

Ludzie chętniej pracują i poświęcają się dla zespołów i organizacji, gdy są silnie motywowani. Przywództwo oddolne może im to zapewnić. Dlatego jednym z podstawowych działań menedżerów, które wpisują się w zarządzanie jest motywowanie pracowników.

Dla pracowników (przynajmniej większości) otrzymywane w drodze zapłaty pieniądze uchodzą za miarę sukcesu. Wychodząc naprzeciw ludzkim pragnieniom firma PepsiCo uruchomiła program „Sharepower”. Tego typu inicjatywa umożliwiła osobom zatrudnionym w niej - po przepracowaniu określonej liczby godzin w roku - pozyskiwanie jej akcji³³. W ten sposób ludzie stawali się współwłaścicielami organizacji, z którą związali swój los.

P. Boxall i J. Purcell uważają, iż na rezultaty osób zatrudnionych w organizacjach i instytucjach mają wpływ zdolności motywacji i możliwości. Wspomniane osoby uzyskują dobre wyniki, jeśli posiadają zdolności, aby je uzyskać, mają odpowiednią motywację, zaś firma, w której pracują dostarcza technologii i umożliwia rozmawianie o pojawiających się problemach³⁴.

29 T. J. Peters, Waterman H. R., *In Search of Excellence, Lesson from America's Best-Runn Companies*, Harper Collins, New York 1992, s.8–19. Cytuję za: J. Penc, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe działania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2002, s.66.

30 F. Krawiec, *Kultura biznesu firmy*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2010, s.120.

31 D. Ulrich, *Liderzy zarządzania.....* op. cit., s.152.

32 Ibidem, s.152.

33 I. Nonaka, *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” XI-XII 1991, s.96–104, Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000. Cytuję za: Ulrich D., *Liderzy zarządzania.....*op. cit., s.153.

34 P. Boxall, Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2003. Cytuję za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków

Jeśli chodzi o technologie współczesny świat czyni tak ogromne postępy, że ludzie wprowadzają nowości w tym zakresie w szybkim tempie. To sprawia, iż wielu trudno za nimi nadążyć. Sieci internetowe i komunikacyjne torują nowe obszary działalności operującym na rynku firmom³⁵.

Prowadząc badania R. Boyatzis doszedł do wniosku, że o tym jakie sukcesy odnosi osoba ma wpływ zespół czynników. Zaliczył do nich cechy osobowościowe, motywy działania, doświadczenie oraz cechy behawioralne³⁶. Ich obecność sprzyja wydajnej i kreatywnej pracy.

9. PODSUMOWANIE

- Analizując przywództwo naturalne w organizacjach i instytucjach można wysnuć następujące wnioski:
- przywódca wybierany jest przez koleżanki i kolegów w danym zespole;
- decydującym kryterium jest zdolność przewodzenia tj. osiągnięcia postawionych celów w wyznaczonym czasie zgodnie z interesem pracowników i zespołu;
- obecność swobody i brak stresowych sytuacji w relacjach z przełożonym, wynika z tego, iż ten ostatni nie ma środków nadużywania swojej władzy;
- istnieje możliwość udzielania dymisji liderowi przez zespół w przypadku, gdy utraci jego zaufanie;
- ciągłe dążenie lidera do udowadniania członkom zespołu, że zasługuje na ich zaufanie poprzez podejmowanie wyzwań jest motorem napędzającym wydajność i kreatywność;
- horyzontalny przepływ informacji oraz możliwość dzielenia się nimi na wszystkich poziomach współpracy ma wpływ na wzrost innowacyjnych rozwiązań;
- możliwość uzupełniania własnych kompetencji w ramach zespołów ludzkich;
- przekraczanie niemożliwych z pozoru granic za pomocą efektu sieci i efektu synergii;
- doświadczanie radości z pracy poprzez przyjęte w ramach kultury organizacyjnej zwyczaje radowania się z sukcesu oraz uzyskiwania nagród stosownie do wyników i wkładu osobistego;
- promowanie sumiennej i ciężkiej pracy w ramach zespołów ludzkich;
- większa odporność na złożoność i niepewność problemów współczesnego otoczenia;

2007, s.31.

35 D. Ulrich, *Liderzy zarządzania...* op. cit., s.25.

36 R. Boyatzis, *The competent Manager*, Wiley, New York 1982. Cytuję za: Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s.152.

- redukowanie błędnych decyzji wskutek większej kontroli ze strony pozostałych uczestników zespołu;
- możliwość zasięgnięcia opinii i rad u innych członków zespołu oraz przywódcy, który służy radą i doświadczeniem;
- możliwość rozwoju własnych zainteresowań w ramach pasji i jej nakładanie się na wykonywaną pracę zawodową;
- przywództwo naturalne opiera się na unikalnych zdolnościach lidera;
- w przywództwie naturalnym ludzie mobilizują się wzajemnie, bo wszystkim zależy na osiągnięciach zespołu.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
2. Bank J. **Dividends of Diversity**, „Management Focus” no 12/ 1999.
3. Bianculli T., *Cyfrowa rewolucja podważa status quo*, „EuroLogistics” czerwiec -lipiec 2017.
4. Blanchard K., Johnson S., *Nowy jednodominutowy menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2015.
5. Boxall P., Purcell J., *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2003.
6. Boyatzis R., *The competent Manager*, Wiley, New York 1982.
7. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
8. Dunaj B., Kąś J., Mycałka M., Przybylska R., Sikora K., *Słownik współczesnego języka polskiego*, red. B. Dunaj, Wydawnictwo Wilga.
9. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
10. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2001.
11. Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Red Horse Sp. z o.o., 2008.
12. Hater J.J., Bass M., *Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*, „Journal of Applied Psychology”, listopad 1988.
13. Jago A.G., *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, „Management Science”, III 1982.
14. Kuhnert K.W., Lewis P., *Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis*, „Academy of Management Review” X 1987.
15. Krawiec F. *Kultura biznesu firmy*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Warszawa 2010.
16. MacGregor Burns I., *Leadership*, Harper and Row, New York 1978.
17. McKenna P. J., Maister D. H., *Lider mocnych osobowości. Zostań przywódcą indywidualistów*, Wydawnictwo Helion, 2008.
18. Mendras H., *Éléments de sociologie*, Armand Colin, Paris 1975.
19. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
20. Nonaka I., *The Knowledge-Creating Company*, „Harvard Business Review” XI-XII 1991.
21. Oleksyn T., *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
22. Penc J., *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie systemowe działanie*, Placet, Warszawa 2002.
23. Pfeffer J., *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, „Harvard Business School Press, Boston 1994.
24. Robbins S. P., *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*, PWE, Warszawa 2003.

25. Singh P., Bhandarker A., Rai S., *The Leadership Odyssey: From Darkness to Light*, SAGE Response 2015.
26. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D. R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
27. Peters T. J., H. R. Waterman, *In Search of Excellence, Lesson from America's Best-Runn Companies*, Harper Collins, New York 1992.
28. Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
29. Yager D. R., Yager D., *Podręcznik biznesu. Jak zbudować swoją firmę Amway i odnieść sukces*, Przedsiębiorstwo Wydawniczo-Handlowe, Warszawa 1994.

Mentoring, coaching i tutoring jako narzędzia wspierania pracowników w rozwoju osobistym w ZZL na podstawie funkcjonowania firmy Integrum Management

Wstęp

Przedmiotem decyzji podejmowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi są istotne kwestie personalne. Opisane zagadnienia mogą zainteresować osoby zarządzające przedsiębiorstwem, jak również kierowników, którzy nie mają możliwości korzystania z doradztwa specjalistów do spraw personelu. Ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Należy pamiętać, iż właścicielem zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy.

Celem artykułu jest prezentacja metod mentoringu, coachingu oraz tutoringu, które wykorzystywane są w przedsiębiorstwie Integrum Management w celu oceny wpływu tych narzędzi na rozwój pracowników firmy.

Słowa Kluczowe: rozwój osobisty, coaching, mentoring, tutoring

1. ROZWÓJ OSOBISTY I ZAWODOWY PRACOWNIKÓW

Jedną z definicji rozwoju osobistego zaproponował Rostkowski T., który stwierdził, iż: „Rozwój zasobów ludzkich, to ogół celowych działań podmiotów organizacji na rzecz wzbogacenia wiedzy, umiejętności, rozwoju zdolności, zainteresowań, budowania postaw i systemu wartości zatrudnionych w niej pracowników. Nadrzędnym celem rozwoju ZZL jest dążenie do realizacji zadań zgodnych ze strategią firmy i przekonaniami pracowników.”¹. Martin B. W. stwierdził natomiast, że „stwarzanie pracownikom możliwości

¹ T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 156.

osobistego rozwoju daje im poczucie spełnienia i podnosi w ich oczach wartość wykonywanej pracy, a także sprzyja przeświadczeniu, że praca może być źródłem przyjemności i zadowolenia oraz samodoskonalenia. Takie podejście przesuwa nastawienie wobec własnej pracy na wyższy poziom - poziom realizacji osobistej².

Znaczenie rozwoju osobistego pracownika można powiedzieć sprawdza się do następującego stwierdzenia: w parze ze zmieniającym się środowiskiem i charakterem pracy, powinien iść z rozwój pracowników w organizacji.

W ciągu ostatnich lat zjawisko rozwoju osobistego mocno zyskało na znaczeniu. W odpowiedzi na zapotrzebowanie (a może i przyczyniając się do kreowania tegoż zapotrzebowania) powstało wiele różnorodnych ofert warsztatów, programów rozwojowych, szkół, organizacji. Można rozwijać się na tysiąc różnych sposobów, od klasycznie psychologicznych programów po propozycje na pograniczu ezoteryki czy wręcz magii. Można by zapewne wiele pisać o tym, skąd wzięło się samo zjawisko, w końcu jeszcze kilkadziesiąt lat temu do rzadkości raczej należało spotykanie się ludzi na różnego rodzaju warsztatach i zajmowanie się „własnym rozwojem”. Tak wprost nazywając. Sama psychologia jest ostatecznie młodą dziedziną nauki, a traktowanie psychoterapii jako drogi rozwijania własnego potencjału, a nie tylko leczenia ewidentnych zaburzeń, to w ogóle osiągnięcie stosunkowo niedługiego okresu czasu. W pewnych środowiskach „praca nad własnym rozwojem” jest wręcz bardzo pożądanym zjawiskiem. Nawet w bardzo dobrym tonie. Rozwijam się, pracuję nad sobą - to mnie jakoś pozytywnie określa. Ludzie coraz bardziej koncentrują się na osiągnięciu szeroko pojętego sukcesu. Wyznaczają sobie cele, głównie materialne bądź w znacznym stopniu z nimi powiązane. Pieniądze, sława i wpływy są na pierwszym miejscu. Na drugim łąduje świetny samochód, wielki dom, markowe ciuchy i olśniewająca biżuteria. Trzecie miejsce okupują szczupłe blondynki z cudownie silikonowym biustem oraz super-przystojniacy z penisami równie wielkimi jak ich portfele.

Dopiero gdzieś tam na końcu znajdują się rzeczy, które są naprawdę ważne w życiu.

2. COACHING

Moda na coaching przyszła z USA, zaczęło się od tego, że **coach**, w dosłownym tłumaczeniu trener, motywował ludzi, by osiągnęli wyznaczony cel i zwycięstwo. Nazwa coach z ang. trener przeniosła się na inne sfery życia na początku lat dziewięćdziesiątych. Sportowiec, muzyk, manager czy specjalista, zatrudnia coacha lub nauczyciela, by odnieść sukces w swojej dziedzinie.

2 B.W. Martin, *Zarządzanie jakością usługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonom., Kraków 206, s. 97.

Coaching to przede wszystkim metoda pracy z ludźmi. Z roku na rok zwiększa się świadomość klientów, zwłaszcza biznesowych, organizacji, firm. Ta rosnąca popularność sprawia, że klienci częściej sięgają po tę formę rozwoju.

Borowiecki R., Jaki A. widzą coaching jako: „pracę z pojedynczymi osobami lub w małych grupach w celu poprawienia ich umiejętności społecznych i efektywności pracy. W ramach coachingu można wyróżnić relacje, których istotą są:

- eksperymentowanie;
- wykorzystywanie umiejętności efektywnego zadawania pytań;
- zachęty i wsparcie motywujące do działania;
- rozwój umiejętności analizy osobistej;
- podejmowanie działań dla realizacji określonych celów”³.

Ryan C.K.R. ukazuje, że „coaching to proces pomagania pracownikowi w określeniu indywidualnych rozwiązań dotyczących kwestii zawodowych celem poprawy jego wydajności”⁴. Hargrove R. z kolei wskazuje, że „celem coachingu jest nie tylko mobilizowanie ludzi do podejmowania się roli przywódców i osiągnięcia świetnych wyników, ale także wspieranie ich w tych dążeniach. Na początku należy sprecyzować cele i aspiracje poszczególnych osób oraz pomóc im w uświadomieniu sobie, jaką pozycję chcą osiągnąć. Wymaga to posiadania umiejętności pozwalających wydobyć z ludzi to, co w nich najlepsze, wymaga nie tylko wspierania ich indywidualnego rozwoju, ale i twórczej współpracy z nimi”⁵.

Naprzeciw rosnącym zapotrzebowaniom wychodzą firmy, stowarzyszenia, organizacje, coachowie freelancerzy, specjalizujący się w obszarze coachingu. Na pierwszy rzut oka oferta jest bogata i zróżnicowana. Sprawia wrażenie dostępności dla każdego i wszędzie. Tak naprawdę każdy profesjonalny Coach powinien poprowadzić każdego klienta, który dojrzał do takiej formy rozwoju, jakim jest proces coachingu. Coaching obejmuje człowieka jako całość. W procesie bardzo często sprawy zawodowe przenikają się z prywatnymi i odwrotnie. Każdy z nas, klient także, dysponuje jednym sercem, jednym umysłem, jedną hierarchią wartości, którymi mniej lub bardziej świadomie kieruje się w życiu. W dzisiejszych czasach liczą się kompetencje i profesjonalizm, dlatego raczej społeczne i osobiste przemawiają, aby starać się rozwijać. Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie należy do ważnych tematów, zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym.

3 R. Borowiecki, A. Jaki, *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010, s. 219.

4 C.K.R. Ryan, *Rozwój zdolności przywódczych*, Oficyna, Warszawa 2010, s.97.

5 R. Hargrove, *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006., s. 23–24.

3. MENTORING

Mentoring uważany jest za jedną z najstarszych form nauczania. Mentoring rozpowszechnił się w okresie Odrodzenia, kiedy to młody adept uczył się zawodu od starszej, doświadczonej osoby, która doradzała mu, opiekowała się nim oraz wspierała w rozwoju kariery zawodowej. Historyczne rozumienie mentoringu przetrwało do czasów współczesnych XX w. Współcześnie mentor to nauczyciel, mistrz, przewodnik. Mentoring stanowi instrument wspierania innych w rozwoju i osiągnięciu celów.

Pierwsza definicja została zaproponowana przez Lachewicza S., który stwierdził, iż „mentoring jest formą o bardziej obszernym zakresie pojęciowym od coachingu. Oprócz coachingu obejmuje także wsparcie i doradztwo w szerszym sensie, a więc konsultacje w sprawie kariery, uprzywilejowany dostęp do informacji itd”⁶. Z kolei Rostkowski T. przedstawił mentoring jako „metodę długotrwałego rozwoju młodego, niedoświadczonego, ale obiecującego pracownika, poprzez współpracę z doświadczoną osobą- mentorem. Mentorem zostaje przeważnie pracownik o dużych sukcesach zawodowych, cieszący się w organizacji poparciem i szacunkiem, o niezagrożonej pozycji zawodowej, skłonny poświęcić swój czas na pomoc w rozwoju innych. Jego cechy osobowości (komunikatywność, umiejętność przekazywania wiedzy, profesjonalizm) gwarantują autorytet ze strony podopiecznego”⁷. Mentoring jest relacją nakierowaną na rozwój, opiekę, dzielenie się i pomoc, w której jedna osoba inwestuje swój czas, know-how i energię, żeby pobudzić i przyspieszyć rozwój innej osoby, rozwinąć jej wiedzę oraz zdolności⁸.

Mentoring to zjawisko złożone, w okresie ostatnich trzydziestu pięciu lat rozwijał się czynnie i obecnie występuje w różnych formach i postaciach. Mentoring jest dobrowolną i niezależną od służbowej hierarchii relacją partnerską między uczniem i nauczycielem. Jest bezinteresowną pomocą niesioną drugiej osobie w doskonaleniu umiejętności zawodowych. Ma za zadanie wspomóc rozwijanie i odkrywanie potencjału ucznia-pracownika, motywowanie go do pracy, wskazywanie jego mocnych i słabych stron, realną ocenę szans oraz wyznaczanie celów i weryfikacja osiągnięć podopiecznego. Wiele firm propaguje mentoring, przydzielając nowo zatrudnionemu pracownikowi mentora. Osoba ta ma za zadanie wprowadzenie nowicjusza w obszar nowych obowiązków oraz zaznajomienie podopiecznego z funkcjonowaniem firmy. Mentoring przez wielu specjalistów uznawany jest za technikę rozwoju osobistego pracownika. Jednak mentor od coacha różni się tym, że jego pomoc jest darmowa, a co najważniejsze – daje on gotowe rady, oparte na własnym

6 S. Lachewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 259.

7 T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 172.

8 S. Gordon, *Can a supervisor mentor?*, „Supervision”, 56 (11), 1995, s. 3.

doświadczeniu. Coach natomiast zadaje jedynie pytania mające naprowadzić nas na odpowiedź i zmusić do myślenia. Powodami, dla których szukamy osobowego wzorca w życiu zawodowym jest na początku kariery chęć doskonalenia klasyfikacji, w późniejszym etapie chęć awansu, a w momencie, w którym mamy wrażenie, że osiągnęliśmy wszystko – mentor swoim życiem zawodowym może dać nam odpowiedź na pytanie „co dalej?”.

Czekaj J. ukazał wyróżniające cechy mentora, do których należy zaliczyć:

- ogromne doświadczenie zawodowe;
- pozycja w hierarchii organizacyjnej – wysoka;
- dobra znajomość działania podopiecznego;
- odpowiednie predyspozycje do uczenia;
- powszechny szacunek i zaufanie pracowników firmy⁹.

Mentoring jako metoda rozwoju kapitału ludzkiego niesie ze sobą ogromne korzyści dla obecnych organizacji: umożliwia, wszechstronny rozwój pracowników, przynosi korzyści dla mentorów i uczniów, pomaga w transferze wiedzy między grupami pracowników, zapewnia prawidłową i wydajną komunikację, tworzy partnerskie relacje pracownicze oraz wzmacnia wartości wpisane w kulturę organizacyjną¹⁰.

4. TUTORING

Tutoring nie jest w Polsce nowością. Pojęcie to wciąż jest jednak mało znane i wiele osób nie zdaje sobie sprawy z istnienia tej metody. Tutoring stawia przed nauczycielami nowe wyzwania, proponuje inne spojrzenie na edukację, a przede wszystkim proponuje inne podejście do ucznia i do nauczania.

Woronowicz W. twierdzi, iż tutoring „jest partnerskim przewodnikiem edukowanego po świecie wartości moralnych, których podstawę stanowi wolność i podmiotowość osoby ludzkiej, oraz partnersko pomaga w osiągnięciu innych dóbr przy poszanowaniu praw do nich pozostałych ludzi”¹¹.

Tutoring to metoda edukacji spersonalizowanej, której celem jest wspieranie ucznia w rozwoju zgodnym z jego talentami, zainteresowaniami i możliwościami. To proces, który wspiera ucznia/studenta w rozwoju intelektualnym, rozwoju charakteru, a także nie ucieka od ważnych dla młodych ludzi rozmów o wartościach. W praktyce polega na długotrwałej i regularnej, indywidualnej pracy ucznia, realizowanej w formie spotkań (tzw. tutoriali).

9 J. Czekaj, *Metody organizacji i zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2007, s. 50.

10 R.G. Roche, Much *Ado About Mentors: Probing Opinions*, „Harvard Business Review”, 57 (1), 1979, ss. 14–28.

11 W. Woronowicz, *Inspiracje edukacji refleksyjnej*, Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”, Toruń 2014, s. 25.

Celem tutoringingu jest rozwinięcie u ucznia dojrzałości oraz umiejętności podejmowania mądrych wyborów edukacyjnych, zawodowych i życiowych. Do tego niezbędne jest odkrycie swoich talentów, mocnych stron oraz nauczenie się wykorzystywania ich również dla dobra innych. To sprawia, że podopieczny może znaleźć swoją pasję i odszukać szansę oparcia na niej swoich zajęć, a może i całego życia. W efekcie dzięki temu uczeń będzie również lepiej sobie radził na rynku pracy jednak tutoringingu nie należy mylić z doradztwem zawodowym ani ograniczać jego celów do kwestii.

Podstawą tutoringingu, są założenia dotyczące rozwoju jednostki. W metodzie tej sięga się do najnowszych koncepcji rozwoju liderów, różnych szkół coachingu i bardziej tradycyjnych koncepcji edukacji i samokształcenia¹². Lider jest w sposób naturalny, obdarzony talentami i potencjałem, który dzięki tutoringowi może w sobie obudzić i wykorzystać.

5. WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Badanie w firmie INTEGRUM MANAGEMENT przeprowadzono anonimowo przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety obejmującego 53 pytania. Podzielone było na 5 części:

- część pierwsza dotyczyła metryki ankietowanych;
- część druga dotyczyła rozwoju zawodowego w teorii i praktyce w analizowanym przedsiębiorstwie;
- część trzecia skupiła się na ukazaniu mentoringu w badanej firmie;
- część czwarta starała się jak najdokładniej odzwierciedlić wygląd procesu coachingu w organizacji INTEGRUM MANAGEMENT;
- część piąta dotyczyła tutoringingu w firmie.

Badanie jak wspomniano wcześniej było anonimowe i zostało dostarczone do pracowników firmy zarówno w formie papierowej jak i elektronicznej (on-line). Celem badań było ukazanie wpływu mentoringu, coachingu oraz tutoringingu jako metod rozwoju zawodowego pracowników w firmie INTEGRUM MANAGEMENT. Sformułowano następujące hipotezy badawcze:

1. Postawy wobec rozwoju zawodowego pracowników nieruchomości są przeważnie pozytywne.
2. Możliwości rozwoju zawodowego w nieruchomościach są duże.
3. Główne metody rozwoju zawodowego pracowników nieruchomości to szkolenia oraz finansowanie studiów.
4. Efekty rozwoju zawodowego są zróżnicowane i dotyczą zwłaszcza awansu i wyższych wynagrodzeń.

¹² K. Czayka-Chelmińska, *Metoda tutoringingu*, w: Kaczorowska B., *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Wyd. Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007, s. 31–48.

5. Główne czynniki wpływające na postawy wobec rozwoju zawodowego badanych pracowników to zachowania kadry kierowniczej, aspiracje i wynagrodzenia.
6. Najważniejsze powody skłaniające badanych do większego zaangażowania w rozwój zawodowy to chęć awansu oraz zwiększenia wynagrodzenia.

Firma Integrum Management od lat zajmuje się zarządzaniem nieruchomościami mieszkaniowymi. Maksymą przedsiębiorstwa jest przeświadczenie, iż sposób zarządzania i administrowania wspólnotą mieszkaniową wpływa na jakość życia na osiedlu. W ramach swojej działalności firma proponuje następujące usługi: księgowość (prowadzenie rejestrów współwłaścicieli nieruchomości, przygotowywanie rocznego budżetu, ewidencja wpłat, ewidencja wydatków, rozliczanie mediów, przygotowywanie rocznego sprawozdania finansowego itp.), obsługa techniczna i sprzątanie, administrowanie (wyznaczanie zarządcy nieruchomości, organizacja i prowadzenie zebrań wspólnoty, sprawowanie ochrony nieruchomości, itp.), doradztwo.

Grupa docelowa przebadana w badaniu obejmowała około 200 pracowników firmy Integrum Management. W badaniu wzięło udział 56% - 111 respondentów - mężczyzn oraz 44% - 89 respondentów - kobiet.

Jeśli chodzi o coaching 67% respondentów miało styczność z tą metodą w badanej firmie. Najczęściej spotykaną formą jest tu coaching zawodowy (38%) oraz personalny (29%). Sesje coachingowe w firmie ocenia dobrze 43% respondentów. Jako główne korzyści wynikające z udziału w sesjach coachingowych najczęściej wskazywano na budowanie zgranego zespołu (29%) oraz lepsze zarządzanie czasem pracy (24%).

Jeśli chodzi o mentoring 67% respondentów miało styczność z tą metodą w badanej firmie. Ankietowani wskazywali również na korzyści wynikające z udziału w programach mentoringowych zarówno dla mentora jak i ucznia:

- 43% - pozytywny wpływ na rozwój zawodowy;
- 38% - rozwój wiedzy, kompetencji;
- 29% - integracja z pracownikami;
- 24% - wzrost motywacji;
- 24% - poszerzenie świadomości siebie;
- 19% - wzrost skuteczności pracy;
- 14% - poczucie bycia dostrzeżonym;
- 10% - rozwój nowych kompetencji np. coachingowych, itp.;
- 10% - rozbudzenie kreatywności pracowników;
- 9% - przekazanie unikatowego, wewnętrznego know-how;
- Nikt nie wskazał na wzrost lojalności pracowników.

Jako najskuteczniejszą formę mentoringu wskazywano mentoring indywidualny (38%), przygotowanie do ról mentora i ucznia opiera się przede wszystkim na diagnozie kompetencji (38%), zaś dobór w parę mentor - uczeń na nieformalnej metodzie doboru (62%) oraz poprzez wewnętrznego specjalistę (33%). Programy mentoringowe w firmie za skuteczne uważa 71% badanych.

Jeśli chodzi o tutoring to 43% respondentów miało możliwość skorzystania z tej metody rozwoju. W firmie wykorzystuje się przede wszystkim tutoring rozwojowy i zawodowy (wskazania respondentów po 38%). Jako kluczowe korzyści z uczestniczenia w sesjach tutoringowych respondenci wskazywali na wzmocnienie umiejętności rozwiązywania problemów (42%) oraz samorealizację (28%).

Na podstawie przeprowadzonych badań można dokonać weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Dane potwierdziły hipotezę główną, która wskazywała, że postawy wobec rozwoju zawodowego pracowników nieruchomości są przeważnie pozytywne.

Prawdą okazała się również hipoteza, która zakładała, że możliwości rozwoju zawodowego w nieruchomościach są duże. Jako główne metody rozwoju osobistego pracowników w badanej firmie respondenci wskazywali na:

- 90 respondentów - metoda rozwoju osobistego szkolenia;
- 38 respondentów - metoda rozwoju osobistego konferencje;
- 14% - 28 respondentów - metoda rozwoju osobistego kursy i seminaria;
- 20 respondentów - metoda rozwoju osobistego e-learning;
- 14 respondentów - metoda rozwoju osobistego studia podyplomowe;
- 10 respondentów - metoda rozwoju osobistego staże/praktyki.

Potwierdziła się zatem hipoteza, że główne metody rozwoju zawodowego pracowników nieruchomości stanowią szkolenia oraz finansowanie studiów przez pracodawcę. Prawdziwe było też założenie, że efekty rozwoju zawodowego są zróżnicowane i dotyczą zwłaszcza awansu i wyższych wynagrodzeń. To też wynika ze specyfiki systemów wynagradzania, który uwzględnia zajmowane stanowisko pracy, wykształcenie i doskonalenie:

- 43% wskazało awans;
- 25% wzrost wynagrodzenia;
- 22% wysoką specjalizację;
- 7% gwarancję stabilnego zatrudnienia;
- 2% wyższą jakość pracy;
- 1% także wskazało na prestiż.

Prawdą okazało się też to, że główne czynniki wpływające na postawy wobec rozwoju zawodowego badanych pracowników to zachowania kadry kierowniczej, aspiracje i wynagrodzenia. O postawach wobec rozwoju zawodowego badanych pracowników nieruchomości decydowała możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia, i jak wskazali badani było to:

- 42% - wskazań wynagrodzenia;
- 15% - pozycja zawodowa;
- 13% - aspiracje;
- 9% - atmosfera pracy;
- 7% - wiedza i umiejętności;
- 6% - ambicja;
- 4% - uznanie wśród ludzi;
- 2% - poczucie satysfakcji;
- 2% - poczucie bezpieczeństwa i stabilności.

Tym samym potwierdziła się ostatnia hipoteza, że najważniejsze powody skłaniające badanych do większego zaangażowania w rozwój zawodowy to chęć awansu oraz zwiększenia wynagrodzenia. Można zatem stwierdzić, że postawy wobec rozwoju zawodowego pracowników są pozytywne, jednak wymagają większego wsparcia ze strony kierownictwa. Wiadomo, że każdy pracownik nieruchomości musi poświęcać czas na doskonalenie zawodowe, jednak za tym procesem powinny iść też inne działania w zakresie wyższego wynagrodzenia czy stworzenia ścieżek kariery. Niestety pewne rozwiązania są ograniczone przepisami prawa, które na sztywno określają, kto i na jakich zasadach może obejmować dane stanowisko pracy. Jednak dobrze wykształcona i zmotywowana kadra nieruchomości to podstawa sprawnie działającej firmy na wszystkich szczeblach.

6. PODSUMOWANIE

Mnogość zmian dominująca w obecnym świecie wymaga od nas elastyczności i adaptacji do nowych warunków. Powoduje to, że żyjemy coraz szybciej, zapominając często o wartościach, takich jak zdrowie, rodzina, pasja, marzenia. Dążąc do stabilizacji finansowej i spełnienia zawodowego, zapominamy o życiu „tu i teraz”. Jak zatem pokierować swoją karierą, by być szczęśliwym człowiekiem? Jakie działania podjąć, by wykonywana praca dawała satysfakcję? Jaki wykonać pierwszy krok, by osiągnąć zawodowy sukces? Odpowiedzi na powyższe pytania są szczególnie interesujące, a znaleźć je można, korzystając np. ze wsparcia coacha kariery, mentora czy tutora.

Najlepszym podsumowaniem dla rozważań podjętych w niniejszym artykule będą stanowiły trzy wybrane przez autora motywujące cytaty dotyczące mentoringu, coachingu oraz tutoringingu:

Życie nie wymaga abyś był najlepszy, tylko abyś działał najlepiej jak potrafisz.

To czego boimy się najbardziej jest przeważnie tym, co właśnie powinniśmy zrobić. – R. W. Emerson (amerykański, poeta i eseista). Nie uczysz się chodzić przestrzegając zasad. Uczysz się próbując i upadając. – R. Branson (brytyjski przedsiębiorca, miliarder).

Nie ma rzeczy niemożliwych, są tylko trudne do wykonania. – A. Wielki (król Macedonii z dynastii Argeadów).

BIBLIOGRAFIA

1. Borowiecki R., Jaki A., *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010
2. Czayka-Chelmińska K., *Metoda tutoringingu*, w: Kaczorowska B., *Tutoring. W poszukiwaniu metody kształcenia liderów*, Wyd. Stowarzyszenie Szkoła Liderów, Warszawa 2007.
3. Czekaj J., *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
4. Gordon S. *Can a supervisor mentor?*, „Supervision”, 56 (11), 1995.
5. Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
6. Lachewicz S., *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
7. Martin B. W., *Zarządzanie jakością usługi w restauracjach i hotelach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
8. Roche R. G., *Much Ado About Mentors: Probing Opinions*, „Harvard Business Review”, 57 (1), 1979.
9. Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
10. Woronowicz W., *Inspiracje edukacji refleksyjnej*, Wydawnictwo Edukacyjne „Akapit”, Toruń 2014.

Wpływ myślenia wizualnego na efektywność szkoleń na przykładzie firmy Warszawskie Centrum Rozwoju Kamil Trochym

Wstęp

Myślenie wizualne zakłada spojrzenie na rzeczywistość w sposób kreatywny. R. Webster używa na myślenie wizualne określenia twórcza wizualizacja. Definiuje myślenie wizualne jako zdolność widzenia umysłem. „Twórcza wizualizacja to sztuka tworzenia obrazów w swoim umyśle, aby osiągnąć upragniony efekt. Można korzystać z tej metody, kiedy chce się zmienić swoją sytuację finansową, rozwinąć karierę, czy osiągnąć sukces osobisty”¹.

M. Dooley w „Sztuce kreacji marzeń” określa cztery zasady ćwiczeń twórczego myślenia, których wykorzystanie na co dzień podnosi kreatywność i zdolności w zakresie myślenia wizualnego²:

1. Codzienne ćwiczenia kreatywności podnoszą umiejętności myślenia wizualnego (wizualizowanie celów, planów, ćwiczenia podnoszące poziom kreatywności).
2. Codzienne ćwiczenie kreatywności powinno trwać 5-10 minut, gdyż dłuższe sesje rozpraszają koncentrację.
3. Ćwiczenie wizualizowania powinno odbywać się zgodnie z zasadą: od ogółu do szczegółu, czyli najpierw wyobrażać sobie należy obraz ogólny, a następnie przechodzić do szczegółów.
4. Ćwiczenie wizualizowania powinno odbywać się w takiej technice, jaka wydaje się najciekawsza (rysowanie, kolaż, sketchnotowanie itp.).

Myślenie wizualne ma pomagać w komunikowaniu wiedzy w efektywny oraz bardziej efektywny sposób. Ma pomóc odbiorcom komunikatu szybciej zrozumieć przekaz nadawcy. Z drugiej strony zaś pomóc w dotarciu przekazu do odbiorców, niwelując ryzyko niezrozumienia komunikatu.

W artykule autor opisał, w jaki sposób firma Warszawskie Centrum Rozwoju Kamil Trochym wykorzystuje narzędzia myślenia wizualnego podczas prowadzonych szkoleń oraz kursów języka polskiego. Opisane zostało wykorzystanie flipczartu, jako alternatywa dla Power Pointa. Zestawione zostały wady i zalety obu narzędzi. Analizie poddano też wykorzystanie grywalizacji z elementami rysunku w Warszawskim Centrum Rozwoju. Autor opisał, w jaki sposób w prowadzonym przez siebie przedsiębiorstwie wykorzystuje się gry szkoleniowe z wykorzystaniem myślenia wizualnego.

Słowa kluczowe: myślenie wizualne, flipczart, grywalizacja, technika Bikablo, technika Shawa

1 R. Webster, *Twórcza wizualizacja dla początkujących*, Illuminatio, Białystok 2014, s. 14.

2 M. Dooley, *Sztuka kreacji marzeń*, Inspirio, Białystok 2015, s. 24.

1. FLIPCHART

Flipchart, jako narzędzie przekazywania wiedzy podczas szkoleń, coraz częściej wypiera standardowy program komputerowy, jakim jest Power Point firmy Microsoft. Z Power Pointa korzystają wszyscy - nauczyciele, trenerzy, szkoleniowcy, uczniowie, studenci, profesorowie, przedstawiciele handlowi i prezesi dużych i małych firm. Program pozwala na szybkie przygotowanie prezentacji, w której znajdują się treść, grafika i dźwięk.

Dzięki niej szybko można przekazać ważną dla odbiorcy treść. Grafika wpływa na zapamiętywanie tekstu. Prezentacja jest zaś łatwa w przygotowaniu, ponieważ program jest skonstruowany bardzo intuicyjnie. Użytkownik - krok po kroku - prowadzony jest przez system. Na początku wybiera interesujący go szablon, spośród kilku tysięcy dostępnych w pakiecie Microsoft Office. Może wybrać szablon dedykowany poszczególnym branżom lub kategoriom, jak natura, rodzina, fotografia, gastronomia, biznes, edukacja, czy sport.

W dalszym kroku wybiera układ slajdów (czy ma to być slajd tytułowy, czy na slajdzie ma znaleźć się fotografia, tabelka itp.). Może wstawić animację, przygotować przejścia ze slajdu na slajd (np. efekt „zwijającego się” ekranu), dodać ścieżkę dźwiękową. Do prezentacji dodać można także wykresy, gotowe kształty (np. chmury dialogowe). Dzięki temu z Power Pointa korzystać mogą wszyscy - przygotowanie prezentacji zależy od umiejętności użytkownika i jego pomysłu.

Prezentacja taka ma swoje zalety i dlatego przez lata wykorzystywana była w biznesie i edukacji. Przede wszystkim jest czytelna. Użytkownik może wykorzystać taką czcionkę, jak chce, takie kolory, jakie lubi. Może podkreślić tekst, wyjustować go, wypunktować. Tekst jest widoczny, zaś samą prezentację można następnie wydrukować, zamieszczając na stronie od 1 do 12 slajdów, a także zostawiając obok każdego slajdu miejsce na notatki.

To narzędzie bardzo łatwe w użytkowaniu. Wystarczy zapisać je i wysłać na swoją skrzynkę e-mailową lub zapisać w tzw. Chmurze (wirtualnym magazynie plików osobistych, stworzonym przez Google'a), aby zawsze mieć do niego dostęp.

Przygotowanie prezentacji nie wymaga żadnych specjalnych zdolności graficznych. Wygodne jest to, że udając się na szkolenie lub spotkanie biznesowe, nie trzeba nosić ze sobą tuby lub teczek na rysunki odręczne lub plakaty, ponieważ wystarczy dostęp do komputera i połączenie z Siecią, aby otworzyć prezentację.

Niewątpliwie plusem jest też to, że prezentację można nieustannie modyfikować, np. zmieniać treść, zachowując interfejs, albo zmieniać interfejs, zachowując treść. To bardzo wygodne, szczególnie w branży szkoleniowej

i edukacyjnej, gdzie wiedzę przekazuje się nieustannie i przygotowywanie prezentacji jest jednym z głównych elementów pracy.

Ciekawy eksperyment w tym obszarze przeprowadzony został w 2004 roku na Uniwersytecie w Harvardzie, gdzie studentów psychologii zaproszono na wykład, podczas którego profesor posługiwał się prezentacją, na której znajdowały się hasła ułożone w myśl zasady: krótko, tajemniczo i ciekawie. W 2010 roku, a zatem po sześciu latach, tych samych studentów zaproszono na ten sam wykład z tym samym profesorem. Wyniki okazały się rażące dla Power Pointa i specjalistów, którzy zajmują się uczeniem przygotowywania prezentacji. Okazało się, że jedynie 14% studentów pamiętało udział w wykładzie o takiej tematyce. 20% studentów pamiętało profesora, przy czym 16% z nich nie potrafiło połączyć osoby profesora z tematyką i miejscem. Zapamiętywalność haseł wyniosła 0%. Oznacza to, że Power Point nie jest narzędziem spełniającym swoją rolę, jaką jest edukowanie i przekazywanie ważnych treści³. Dodatkowo minusem jest to, że nie wszystkie ciekawe treści da się przedstawić za pomocą slajdów, mogą one nie tylko wywołać spadek uwagi treścią, ale i samym tematem. Tu posłużyć się można kolejnym eksperymentem, jaki przeprowadzono w 2014 roku na Uniwersytecie w Nottingham. Studentów psychologii zaproszono do udziału w wykładzie poświęconym neuronauce i budowie mózgu⁴.

Tuż przed wykładem, na którym eksperymentator – profesor, miał posługiwać się Power Pointem do przekazania studentom wiedzy, poproszono studentów o wypełnienie ankiety na temat zainteresowania tematem budowy mózgu oraz zainteresowania czekającym ich wykładem. Udział w wykładzie nie był obowiązkowy. W ankiecie przed wykładem 90% studentów zadeklarowało zainteresowanie tematem wykładu. Dwa tygodnie po wykładzie tych samych studentów zapytano ponownie o zainteresowanie tematem wykładu. Zainteresowanie spadło do 67%. Badanie nie zostało dotąd powtórzone, więc trudno o jednoznaczne wnioski.

Jednocześnie inna grupa studentów psychologii na tym samym uniwersytecie wzięła udział w wykładzie na ten sam temat, prowadzonym przez innego profesora – eksperymentatora. Wykładowca nie używał Power Pointa podczas wykładu. Wykorzystywał filmy oraz rysunki, które tworzył jednocześnie prowadząc wykład. Zainteresowanie tematem neuronauki i budowy mózgu deklarowało przed wykładem także 90% studentów. Dwa tygodnie po wykładzie zainteresowanie tematem wzrosło do 92,7%.

Jak już wspomniano, badanie nie zostało powtórzone, więc trudno o jednoznaczne wnioski, jednak można przypuszczać, że narzędzie przekazywania wiedzy ma wpływ na odbiór wiadomości, ale także może wpłynąć na zainteresowanie tematem. Oznacza to, że dobór odpowiednich narzędzi do

3 J.C. Maxwell, *Tworzyć liderów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011, s. 123.

4 R. Webster, *Twórcza wizualizacja dla początkujących*, Illuminatio, Białystok 2017, s. 49.

przedstawienia wiedzy ma znaczenie długofalowe. Może osłabić motywację, zaangażowanie w temat, zainteresowanie nim, albo wręcz przeciwnie – może sprawić, że ono wzrośnie.

Flipchart jako narzędzie pracy, jest bardzo twórczy. Czysta kartka papieru daje możliwość tworzenia na bieżąco rysunków i grafik. Przyciąga uwagę odbiorców i utrzymuje ją. Wielu trenerów i nauczycieli, z jakimi autor niniejszej pracy ma co dzień styczność w swojej pracy, boi się jednak używać tego narzędzia, wychodząc z założenia, że potrzeba specjalnych umiejętności rysowniczych, aby stworzyć ciekawy flipchart.

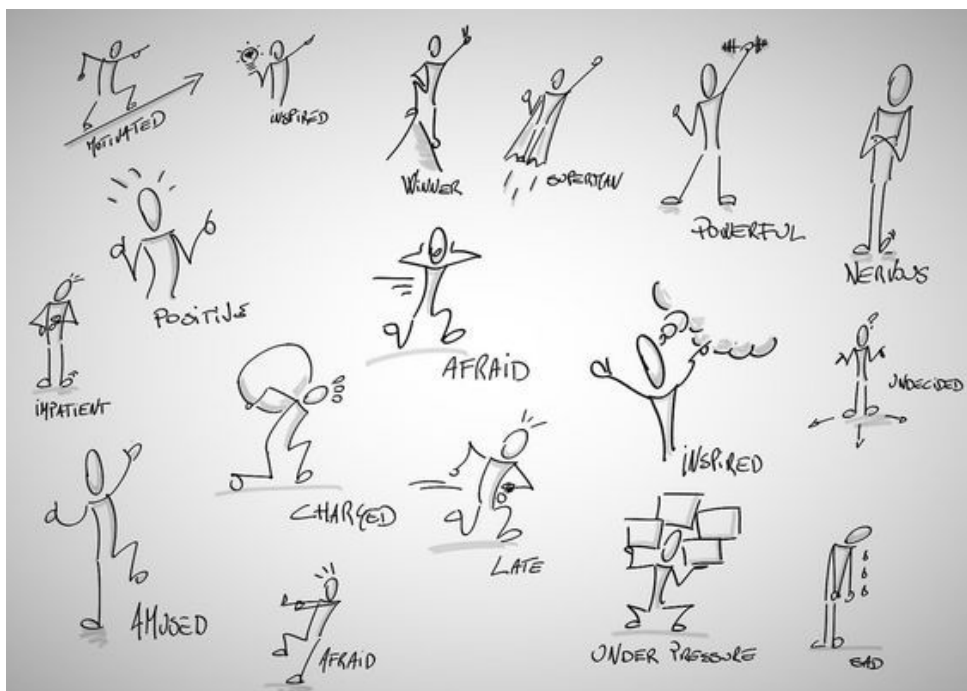
Jest to przekonanie jeszcze z czasów wczesnoszkolnych, kiedy to prace plastyczne były oceniane przez nauczycieli, co wpłynęło na myślenie dzieci o sobie w kategoriach – talent i brak talentu. Tymczasem grafiki można się nauczyć. Na rynku warszawskim funkcjonuje co najmniej 20 trenerów myślenia wizualnego, którzy uczą w bardzo prosty sposób rysowania takich symboli, jak żarówka, koperta, figurki ludzkie w ruchu, parasol i inne.

Celem szkolenia, wykładu czy też lekcji nie jest rysowanie. Ma ono stanowić podparcie dla przekazywanej wiedzy, uzupełnienie jej. Wpływać na zapamiętywalność. Dlatego w pracy z flipchartem liczy się technika, którą każdy może bardzo szybko wyrobić, po prostu ćwicząc w wolnych chwilach. Szkolenie z myślenia wizualnego, jakie autor niniejszej pracy miał okazję współprowadzić w grupie nauczycieli polonistów, udowodniło, że nauczenie się rysowania prostych symboli zajmuje uczestnikom zajmuje od 5 do 15 minut.

2. TECHNIKA BIKABLO

Istnieją dwie podstawowe techniki grafiki, które są pomocne w opanowaniu techniki rysowania. Pierwszą z nich jest technika Bikablo⁵. Opiera się ona na wykorzystaniu podstawowych figur geometrycznych, jak koło, kwadrat i trójkąt, które są fundamentem do tworzenia ikon. Uzupełnieniem są pionowe i poziome kreski. Narysowanie postaci to stworzenie okrągłej lub owalnej głowy, pod spodem poziomej kreski, tworzącej ramiona postaci, a następnie dwóch pionowych kresek, które stanowią tułów postaci. Od tułowia rysuje się ręce i nogi. Można ćwiczyć różne konfiguracje ułożenia rąk i nóg, dzięki czemu rysujący jest w stanie stworzyć dynamiczny obraz poruszającej się, żywej postaci, symbolizującej różne aktywności i emocje, jak na grafice nr 1. Tym samym w bardzo prosty sposób osoba przedstawiająca wiedzę uczestnikom szkolenia, wykładu, czy też lekcji, może zatrzymać uwagę swoich odbiorców i wpłynąć na zapamiętywalność treści.

5 R. Webster, *Twórcza wizualizacja dla początkujących*, Illuminatio, Białystok 2017, s. 67.

Graf. 1. Różne aktywności i emocje postaci rysowanych techniką Bikablo

Źródło: pinterest.com, stan aktualizacji na 16.08.2018 r.

Tworzenie rysunków z jednoczesnym przekazywaniem wiedzy daje uczestnikom psychologiczne wrażenie uczestnictwa w kreowaniu. Power Point nie daje takiej możliwości, w związku z tym nie budzi takiego zaangażowania, jak flipchart. Dodatkowo, w Power Poincie gotowe figury, grafiki, najczęściej zdjęcia, są bierne - nie można ich zmodyfikować, podczas gdy tworzenie rysunków taką możliwość daje.

Prowadzący może wykorzystać symbole, które kojarzą się kulturowo z określonymi obszarami. Parasol to znak ochrony, bomba sugeruje konieczność zwiększenia uwagi, żarówka może oznaczać rozwiązanie, zaś rekin zagrożenie. Ikony przykładowe, jakie zostały przedstawione na grafice nr 2 prowadzący może na bieżąco modelować, dodając odpowiednie kolory - czerwony, zielony, niebieski, czy żółty. Np. przekreślając rekina czerwonym kolorem sugeruje odbiorcom, że zagrożenie zostało zażegnane. Czułość i skupienie odbiorców utrzymują się na wyższym poziomie, niż w przypadku zwykłej prezentacji w Power Poincie⁶.

6 T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 2018, s. 33.

Graf. 2. Podstawowe symbole w grafice



Źródło: [pinterest.com](https://www.pinterest.com), stan aktualizacji na 16.08.2018 r.

Flipchart nie jest jedynym narzędziem, które związane są z przekazywaniem wiedzy za pomocą myślenia wizualnego. Autor pracy, ucząc się w Szkole Trenerów Biznesu Grupy SET, zapamiętał, że podstawą wyposażenia każdego kreatywnego trenera powinna być skrzynka trenerska. Jej wyposażenie to mazaki, kredki, kolorowe karteczki, naklejki, spinacze biurowe, klej, nożyczki i kolorowy papier, a więc wszystko, co pozwoli uczestnikom lepiej przyswoić wiedzę.

W wykorzystaniu flipchartu ważna jest estetyka. Markery powinny dobrze pisać, łatwo się ścierać, jeśli nie korzysta się z bloku flipchartowego. Jeśli osoba prowadząca szkolenie, warsztat, czy też lekcję, ma możliwość przygotowania ram pod flipcharty wcześniej, w domu, powinna z tej możliwości korzystać, szczególnie jeśli jest to osoba początkująca. W ten sposób można przygotować sobie techniczne zaplecze, np. flipchart powitalny, flipchart z pustymi chmurkami na wypełnienie treścią. Przykładowe wykorzystanie flipchartu podczas szkolenia „Polski rynek pracy”, przeprowadzonego w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym znajduje się na fotografii 1.

Fot. 1. Flipczarty podczas szkolenia w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym



Źródło: facebook.com, stan aktualizacji na 16.08.2018 r.

Autor pracy przygotowywał powyższe flipy na bieżąco, podczas szkolenia. Flipchart z celami szkolenia został przygotowany w ten sposób, że autor przygotował przed szkoleniem obramowanie. Dwa ostatnie flipcharty od prawej strony też zostały przygotowane w ten sposób – przed szkoleniem powstało obramowanie oraz strzałki i puste chmurki na środku.

3. TECHNIKA GRAHAMA SHAWA

Istnieje jeszcze jedna technika szybkiego rysunku, oprócz wspomnianej już techniki Bikablo. Jest to technika Grahama Shawa, brytyjskiego rysownika bez wykształcenia, jak sam siebie określa⁷. To biznesmen, który przez kilkanaście lat posługiwał się w swojej pracy gotowymi prezentacjami oraz wydrukami z programów typu Excel. Zauważył, że jego prezentacje są dla odbiorców nudne i że nie budzą żadnego zainteresowania, a tym bardziej nie są zapamiętywane. Dlatego stworzył podczas szkolenia bardzo szybko i niedbale postać, która obecnie stała się bazą dla rysujących amatorów na całym świecie. Postaci rysowane przez Shawa składają się z nosa, do którego dorysowywane są oczy, uśmiech i uszy. Na końcu tworzy się fryzurę, dodaje krawat, korale, czy okulary. Narysowanie postaci tą techniką zajmuje 7 sekund.

7 M. Dooley, *Sztuka kreacji marzeń*, Inspirio, Białystok 2015, s.121.

Fot. 2. Graham Shaw podczas wystąpienia na TEDx w Waszyngtonie, lipiec 2014



Źródło: tedx.com, stan aktualizacji na 13.08.2018 r.

Przedstawione techniki są alternatywą dla Power Pointa. Sprawiają, że przekazywana wiedza bardziej trafia w zainteresowania i uwagę odbiorców, angażują, intrygują. Autor niniejszej pracy wielokrotnie przekonał się o tym, prowadząc szkolenia dla dużych firm oraz dla uczestników indywidualnych. Można ulec wrażeniu, że uczestnicy wolą udział w takich szkoleniach, ponieważ stają się uczestnikami tworzenia nowej jakości. To oni wpływają na przebieg procesu szkoleniowego, nadają mu ton, w związku z czym rysunki stanowią niejako przypieczętowanie ich pracy, ich myślenia. Być może właśnie ze względu na to stają się bardziej zapamiętywalne.

4. GRYWALIZACJA

Nie tylko flipchart stanowi bardzo dobre narzędzie w przekazywaniu wiedzy i szkolnictwie. Grywalizacja, inaczej zwana gamifikacją, to wykorzystanie mechaniki znanej np. z gier fabularnych i komputerowych, do modyfikowania zachowań ludzi w sytuacjach niebędących grami, w celu zwiększenia zaangażowania ludzi⁸. Z racji tego, że w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym (skrót: WCR) przede wszystkim prowadzone są szkolenia z języka polskiego dla cudzoziemców, zadania obejmują takie obszary, jak: rozumienie tekstów pisanych (zadania typu „prawda” – „fałsz”), rozumienie ze słuchu, poprawność gramatyczną, pisanie i mówienie, a zatem pięć obszarów, z jakich składa się egzamin państwowy z języka polskiego, przeprowadzany przez

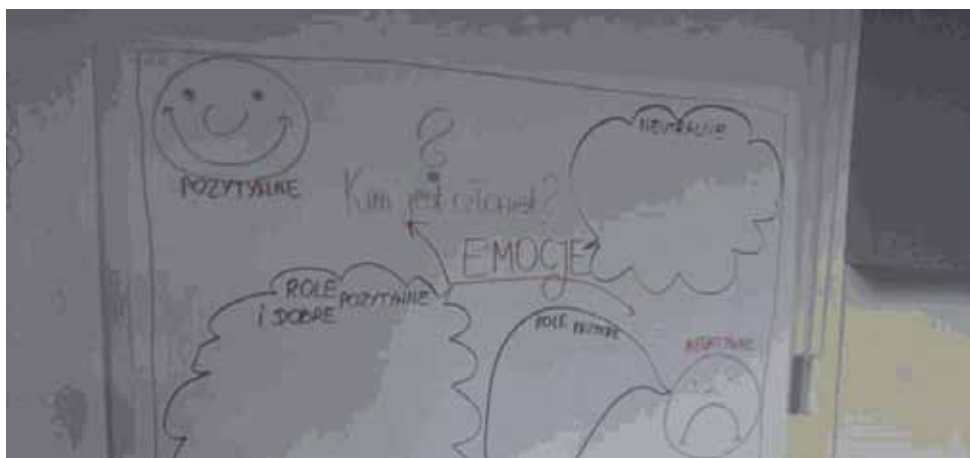
8 T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 2018, s.72.

państwową komisję certyfikacyjną. Gry prowadzi się na kilku poziomach znajomości języka polskiego: A1-A2, A2-B1, B2-C2. Gry wykorzystywane są także podczas szkoleń biznesowych, prowadzonych przez Warszawskie Centrum Rozwoju, szkoleniach z komunikacji interpersonalnej, myślenia wizualnego, sprzedaży, czy też negocjacji. Podczas gry wykorzystuje się rysunek. Najpopularniejszą formą grywalizacji z wykorzystaniem rysunku są kalambury. To gra edukacyjna, która przynosi bardzo szybkie efekty w przypadku gier z języka polskiego, stosowanych w pracy z cudzoziemcami. Wykorzystanie kalamburów daje takie efekty, jak⁹:

- wzrost zapamiętywalności nowego słownictwa;
- przełamanie lęku przed mówieniem i myśleniem po polsku;
- wzrost zasobów indywidualnego słownika synonimów.

Grupa uczestników dzielona jest na dwa zespoły. Grę rozpoczyna drużyna, w której wylosowana zostanie wyższa litera z alfabetu (jak w grze Scrabble). Uczestnicy po kolei (na zmianę obie grupy) pokazują hasła, które podaje im prowadzący. Na początku gry prowadzący ustala, jaki jest temat gry, np. Zakupy. Do tematu gry ustalone są rundy, związane z różnymi kategoriami, jak: czasownik, rzeczownik, przymiotnik. Każdy z uczestników ma więc za zadanie pokazać trzy różne hasła w trzech rundach. Która drużyna pierwsza odgadnie hasło, otrzymuje punkt. Jednocześnie współprowadzący na osobnym flipcharcie przygotowuje sketchnotkę z gry, zawierającą nowe hasła - rysunki plus poprawny zapis słowa.

Fot. 3. Gra „Emocje” – plansza do gry autorstwa Kamila Trochyma



Źródło: prywatne archiwum zdjęć autora.

Ten wizualny zapis uczestnicy mogą na koniec sfotografować i wydrukować, aby mieć wizualną bazę nowego słownictwa w konkretnej kategorii

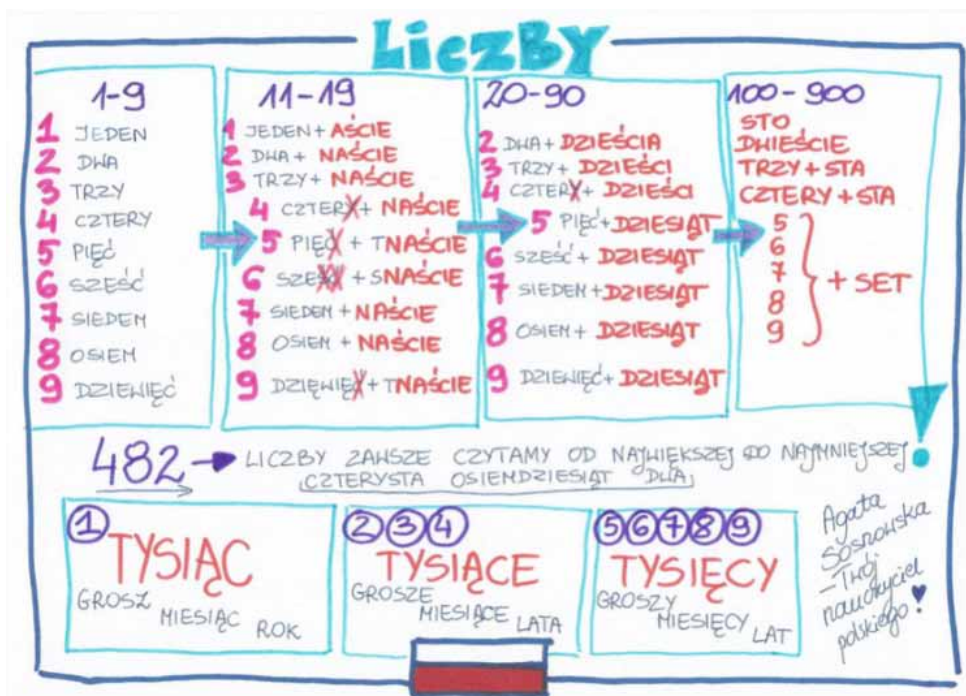
9 M. Dooley, *Sztuka kreacji marzeń*, Inspirio, Białystok 2015, s.174.

tematycznej. Dodatkowym elementem po przeprowadzeniu kalamburów jest odmiana gramatyczna słów, jakie były hasłami w grze. Tu uczestnicy otrzymują dwa flipcharty, na których zapisują odmianę hasła (np. odmiana słowa „kolajka” przez przypadki). Poziom trudności gry można dostosowywać do poziomu języka polskiego uczestników. Połączenie rysunku oraz nauki nowego słownictwa z grywalizacją przynosi widoczne efekty. Uczestnicy zapamiętują dużo szybciej i więcej, co następnie weryfikowane jest w ankiecie ewaluacyjnej z języka polskiego, prowadzonej bezpośrednio po szkoleniu.

Inną formą grywalizacji z wykorzystaniem rysunku jest w Warszawskim Centrum Rozwoju tworzenie kart słownikowych. Zespoły otrzymują zestawy słów, będących określeniem emocji pozytywnych i negatywnych oraz neutralnych. Ich zadaniem (słowa są na różnych poziomach trudności) jest skomponować własną mapę myśli, w której słowa zostaną zamieszczone w odpowiednich kategoriach. Grupy pracują na czas. Gra ma za zadanie zwiększyć zasób słownictwa uczestników.

Każdym elementem końcowym gry jest stworzenie przez trenera wizualizacji treści, jakie podczas gry opanowali uczestnicy. Jeśli gra dotyczyła konkretnego obszaru wiedzy, jak np. tworzenie liczb, na koniec trener tworzy flipchart podsumowujący wiedzę.

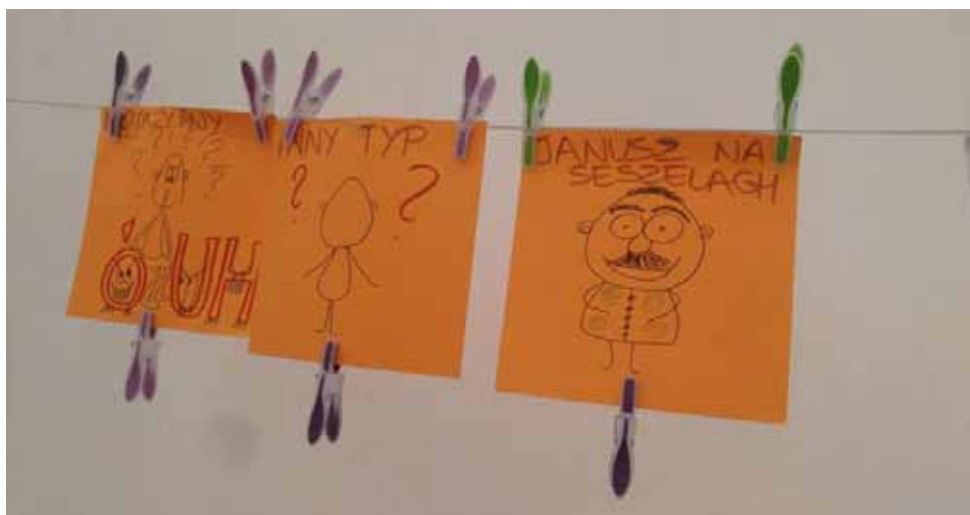
Fot. 4. Flipchart podsumowujący wiedzę, zdobytą podczas gry



Źródło: prywatne archiwum zdjęć autora.

Bardzo ważne jest, aby uczestnicy gry szkoleniowej od początku byli zaintrygowani grą. Duże znaczenie mają ręcznie rysowane tablice z hasłami wprowadzającymi, odsłaniane kolejno przez trenera. Mogą one symbolizować przejścia z jednego etapu gry, do drugiego. Mogą też stanowić zagadki, za których rozwiązanie uczestnikowi gry przysługuje drobna nagroda. Zagadki mogą też stanowić tzw. szkoleniowego lodołamacza, czyli ćwiczenie rozpoczynające szkolenie. Pozwalają one zaktywizować się uczestnikom szkolenia, zaś trenerowi poznać uczestników, ich cele szkoleniowe i oczekiwania¹⁰.

Fot. 5. Zagadki wizualizacyjne, jako element grywalizacji w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym



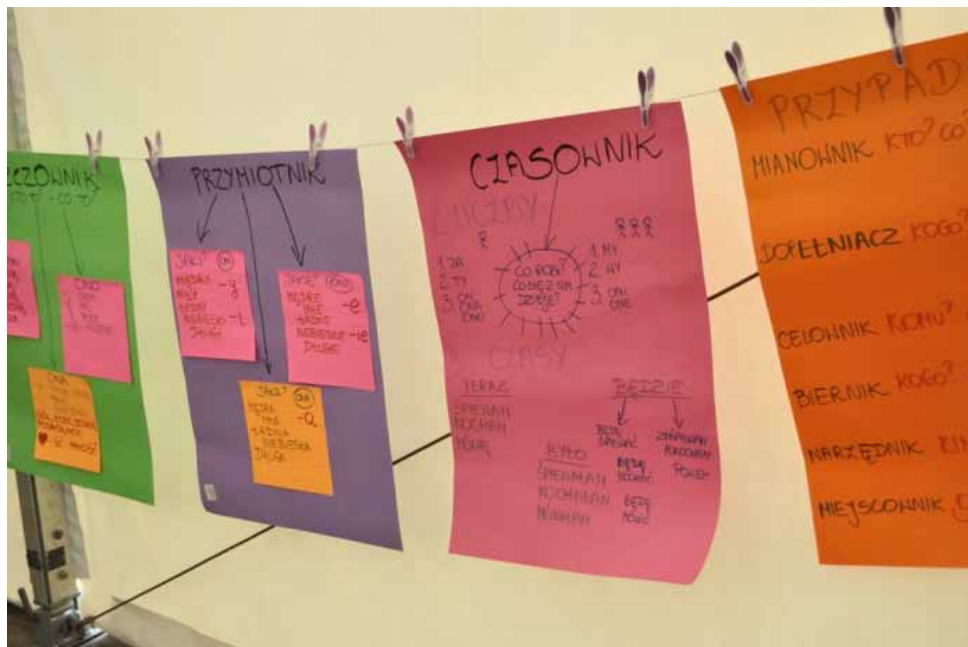
Źródło: prywatne archiwum zdjęć autora.

Rysunki stosowane podczas gier szkoleniowych wzmagają intensywność zaangażowania uczestników. Sprawiają, że przedstawiane na szkoleniach treści są bardziej zapamiętywalne. Szczególnie ważne jest to w przypadku pracy z uczestnikami, którzy uczą się języka polskiego.

Na fotografii 6 znajduje się Droga Wskazówek Gramatycznych, przygotowana dla uczestników warsztatów językowych, poprowadzonych przez Warszawskie Centrum Rozwoju Kamil Trochym podczas III Dnia Różnorodności w Warszawie. Warsztaty odbyły się w Warszawskim Centrum Wielokulturowym na Pradze. Uczestnicy podzieleni zostali w dwa zespoły. Każdy z zespołów miał za zadanie zbudować jak najwięcej konstrukcji zdań z użyciem jak największej ilości części mowy. Wskazówki w postaci narysowanych flipczartów z poszczególnymi częściami mowy i zdania były odsłaniane przez drużyny z każdym zdobytym poziomem, tym samym drużyny zyskiwały wizualizacje ważnych reguł gramatycznych.

10 M. Dooley, *Sztuka kreacji marzeń*, Inspirio, Białystok 2015, s.183.

Fot. 6. Rysunek podczas grywalizacji zespołów cudzoziemców w Warszawskim Centrum Wielokulturowym na Pradze podczas III Dnia Różnorodności



Źródło: prywatne archiwum zdjęć autora.

Na koniec szkolenia, prowadzący, autor dał uczestnikom warsztatów do napisania test ze znajomości zasad gramatyki języka polskiego. Ten sam test uczestnicy pisali przed warsztatem. U 100% uczestników nastąpił progres. W post-teście uzyskali oni średnio 30% więcej prawidłowych odpowiedzi niż w pre-teście. W ankiecie ewaluacyjnej zostali oni zapytani też o to, jak ich zdaniem zastosowane metody nauczania, czyli grywalizacja i rysunek, przekładają się na ich wzrost zainteresowania nauką języka polskiego. 100% uczestników odpowiedziało, że „bardzo”, zaznaczając tę odpowiedź na skali iloczynowej. Grywalizacja z wykorzystaniem rysunku jest stosowana w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym, także podczas szkoleń biznesowych oraz szkoleń otwartych dla uczestników z naboru otwartego. Ciekawe zastosowanie znalazła podczas szkolenia „Twoja K2, czyli droga do wejścia na szczyt”. Uczestnicy pracowali indywidualnie, ponieważ szkolenie nastawione było na pracę autocoachingową. Jednym z zadań było wykorzystanie Testu Kolorów Luschera i stworzenie własnej mapy ról życiowych, posługując się kilkudziesięcioma rolami, wytypowanymi przez trenera i znajdującymi się w losowanych kopertach. Konkurencję wygrywał uczestnik, który zdiagnozował u siebie najwięcej ról i dopasował do każdej z nich jak najwięcej emocji i uczuć, jakie wiążą się z tą rolą a następnie dopasował do każdej emocji kolory z palety Testu Luschera.

Nie była to typowa grywalizacja dynamiczna, jakie zwykle stosuje się podczas szkoleń w Warszawskim Centrum Rozwoju. Z racji celu gry - poznania jak największej liczby swoich obliczy i ról, uczestnicy pracowali w ciszy. Gra trwała 45 minut. Podczas gry na sali rozbrzmiewała jedynie relaksująca, spokojna muzyka, wpływająca na polepszenie koncentracji. Gra łączyła ze sobą następujące elementy: kolor, słowa, rysowanie.

Każdy z uczestników stworzył własną mapę ról, mógł też spojrzeć na swoje życie z metapoziomu, jaki jest podstawą otwarcia się na kreatywność w życiu, zgodnie z filozofią Dialogowego J.A. Hermansa.

Fot. 7. Grywalizacja z wykorzystaniem Testu Kolorów Luschera w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym



Źródło: prywatne archiwum zdjęć autora.

Zarówno w przypadku grup cudzoziemców, którzy poprzez grywalizację i rysunek uczą się języka polskiego, jak i w przypadku Polaków, którzy korzystają ze szkoleń otwartych w Warszawskim Centrum Rozwoju Kamil Trochym, metoda takie kształcenia daje ogromne efekty. Uczestnicy szkoleń coachingowych i rozwojowych oceniają gry szkoleniowe, jako ważny element poznawania siebie i odkrywania swoich celów. Z kolei uczestnicy warsztatów językowych podkreślają, iż grywalizacja i rysunek pomagają zwiększać zasób słów, wpływają też na zmniejszenie lęku przed mówieniem po polsku.

Ważnym elementem myślenia wizualnego, wykorzystywanym przez Centrum są klocki Lego oraz większe klocki.

Fot. 8. Nauka gramatyki polskiej z wykorzystaniem klocków



Źródło: prywatne archiwum zdjęć autora.

Przykładowym ćwiczeniem, wykorzystywanym przez Warszawskie Centrum Rozwoju Kamil Trochym jest ćwiczenie „Zbuduj swoją historię”. Po raz pierwszy zastosowane ono zostało podczas III Dnia Różnorodności w Warszawskim Centrum Wielokulturowym na Pradze. Uczestnicy warsztatu, cudzoziemcy z Ukrainy, Białorusi, Kazachstanu i Łotwy losowali kolorowe zdjęcia według wskazówek danych im przez trenera, Kamila Trochyma. Na podstawie wylosowanych zdjęć mieli za zadanie stworzyć historię, zaś zdania przedstawione miały być za pomocą klocków, przy czym każdy kolor i długość klocka oznaczały inną część mowy lub zdania, np. długi czerwony klocek oznaczał bezokolicznik, do którego należało dodać odpowiednią końcówkę w postaci krótkiego żółtego klocka. Historie zostały wybudowane. Uczestnicy mieli możliwość nie tylko poznać nowe polskie słownictwo, ale także zapamiętać, jakie końcówki przyjmują poszczególne wyrazy w konkretnym użyciu czasu, liczby i rodzaju.

Podczas ćwiczenia powstawały wieże i zamki, układające się w historie, które następnie były opowiadane przez uczestników warsztatu. Po szkoleniu w ankiecie ewaluacyjnej 100% uczestników stwierdziło, że szkolenie pozwoliło im oswoić lęk przed mówieniem po polsku, zapamiętać nowe słownictwo oraz co najmniej dwie reguły, dotyczące odmiany wyrazów.

5. PODSUMOWANIE

Stosowane w Warszawskim Centrum Rozwoju narzędzia myślenia wizualnego wpływają na jakość prowadzonych szkoleń a także na efektywność zapamiętywania wśród uczestników. W ankietach ewaluacyjnych przede wszystkim zwracają oni uwagę na to, że dzięki stosowanym narzędziom łatwiej jest im zapamiętać treści przekazywane przez trenera i nauczyciela. Ma to szczególne znaczenie w nauce języka polskiego, który jest jednym z najtrudniejszych języków europejskich. Jest to także wyjście poza szkolną ławkę i standardowe nauczanie podręcznikowe. Zaobserwować można duże zainteresowanie studentów lekcjami i warsztatami. Myślenie wizualne powinno być – zdaniem autora – szerzej wykorzystywane w edukacji, stanowiąc niezmiernie ciekawy pomost między wiedzą a osobą, która się uczy. Z powodzeniem przedstawione techniki można wykorzystywać zarówno w nauczaniu dzieci, jak i dorosłych, także na uczelni wyższej.

BIBLIOGRAFIA

1. Dooley M., *Sztuka kreacji marzeń*, Inspirio, Białystok 2015.
2. Maxwell J.C., *Tworzyć liderów*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2011.
3. Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 2018
4. Webster R., *Twórcza wizualizacja dla początkujących*, Illuminatio, Białystok 2014.

ROZDZIAŁ III

CZYNNIKI WARUNKUJĄCE SUKCES WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJI

Kultura w organizacji na przykładzie firmy IKEA

Wstęp

Kultura, jest zbiorem podstawowych norm i wartości, stanowi także zbiór podstawowych aksjomatów społeczeństwa, czasami wykorzystuje się kulturę jako potężny motywator. Wzorując się na doświadczeniach Japonii, gdzie kultura organizacji jest wykorzystywana w umiejętny sposób, dzięki czemu staje się czynnikiem proefektywnościowym, spaja ludzi, pozwala na ukierunkowanie ich wysiłków, motywuje pracowników do efektywnego działania. Nie istnieją „lepsze czy gorsze” kultury. Każdą kulturę można wykorzystać w taki sposób, by sprzyjała innowacyjności i rozwojowi gospodarczemu. Podczas zawierania kontraktów oraz współpracy międzynarodowej, należy pamiętać o tym, że bardzo ważnym elementem jest kultura narodowa, jak również to, że każda kultura różni się od siebie. Do osób pochodzących z innych kultur należy podchodzić z dużym szacunkiem, zrozumieniem, to że jeśli czegoś się nie rozumie lub nie zna, to nie znaczy, że jest to gorsza czy niesłuszna kultura. Należy ją lepiej poznać. To co dla niektórych ludzi, którzy są wychowywani w innej kulturze, jest niezwykle, inne to dla osób wychowanych w tej właśnie kulturze jest normalne i oczywiste. Czasami jakaś kultura wydaje się być zagadkowa czy wręcz szokująca. W kontaktach międzynarodowych konieczna jest świadomość istoty kultury i tolerancji. Natomiast nie są wskazane zachowania ślepego naśladownictwa oraz nadmiernej fascynacji, zarówno ze względów podyktowanych dążeniem do efektywności w biznesie, jak i z powodów społecznych. Ani kulturowa dominacja, ani też bierne dostosowanie nie są wskazane. Działania osób odpowiedzialnych za zarządzanie w organizacji w dużym stopniu opierają się na warunkowaniu instrumentalnym, podstawową rolę mają tutaj nagrody i kadry. Stosowane jest jedno z praw psychologii, chodzi o prawo efektu, głoszące, że zachowanie, wywołujące w określonej sytuacji, poczucie zadowolenia, kojarzy się z tą właśnie sytuacją i istnieje duże prawdopodobieństwo, że zostanie powtórzone to samo zachowanie. Zadaniem menadżera wydaje się jest ciągłe poszukiwanie równowagi pomiędzy kulturą funkcjonującą poprawnie, a tą, która nie spełnia oczekiwań. Mogą powstać problemy z kulturą organizacji, w sytuacji kiedy dochodzi do połączenia się dwóch firm. Każda z nich posiada odrębną kulturę, zadaniem menadżera jest rozwiązanie problemów, które mogą powstawać, podczas łączenia się firm.

Można pokusić się o stwierdzenie, że kulturą organizacji zarządza menedżer. Obowiązkiem menedżera jest poznanie kultury i zdecydowanie, czy jest ona warta utrzymania, czy należy nią sterować tak, aby ją zmienić. Do zmian mogą prowadzić działania mające na celu zmianę wartości, należy do takich działań w silnym stopniu należy motywowanie.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia kultury organizacyjnej jako czynnika warunkującego sukces współczesnych organizacji na przykładzie firmy IKEA.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, wielokulturowość, IKEA, zarządzanie.

1. POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

W obecnych czasach a w szczególności, gdy organizacje są do siebie porównywalnie podobne, ten sam profil produkcyjny, podobne wyposażenie techniczne i pracownicy o bardzo zbliżonych kwalifikacjach, okazuje się, że osiągają różne wyniki ekonomiczne. Można się pokusić o stwierdzenie, że przyczyną takiego stanu rzeczy może być różna kultura organizacyjna, jaka istnieje w każdej z firm. Stawiano sobie pytanie, i długo nie znano odpowiedzi, jaki jest powód tego, że w jednym przedsiębiorstwie praca odbywa się w miłej atmosferze, co pozwala osiągnąć dobre wyniki ekonomiczne. Z kolei w innych pracownicy czują się źle, zmieniają szybko, jak tylko się to uda, miejsce pracy. Badania nad kulturą organizacyjną wykazały, że istnieją ściśle zależności pomiędzy efektami osiąganymi a systemem zachowań w danej organizacji.

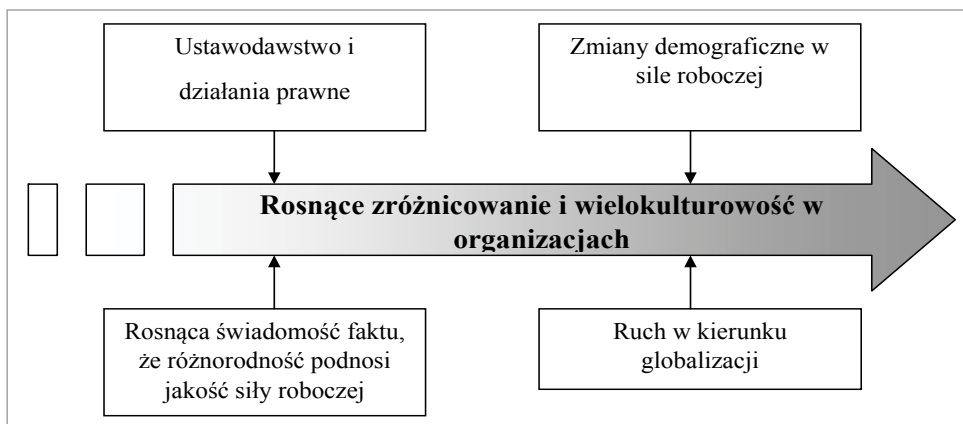
Definicji kultury jest tyle, ilu jej uczestników. Każdy ma swoje wyobrażenie o tym, czym jest kultura i w czym się przejawia. Wśród badaczy również nie ma jednoznaczności. Jak wiadomo nie ma jednej definicji kultury, istnieją jednak szczególnie często cytowane. Istnieje wiele definicji tego pojęcia, zależne jest ono od tego czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia.

W zachodzących zmianach w świecie wszystkie organizacje stają przed koniecznością wprowadzania kultury organizacyjnej, ale takiej, która nie tylko jest elastyczna, ale również wrażliwa na różnice kulturowe, z jakimi spotykają się członkowie organizacji w społeczeństwie. Kultura organizacyjna może być ujmowana w różnych ujęciach, antropologicznym lub historycznym jest ona spoiwem określonej grupy, to jest to, co daną organizację odróżnia i zarazem wyróżnia w sposobie wzajemnych oddziaływań członków na siebie, ale i osób na zewnątrz.

R. Griffin definiuje kulturę organizacyjną jako: „kultura organizacyjna jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne”¹. Jeszcze inny znawca tejże tematyki E.H. Schein uważa, że kultura organizacyjna: „jest to swego rodzaju wzór podzielanych przez wszystkich podstawowych założeń, które zostały przez grupę wyuczone w czasie rozwiązywania problemów, jakie posiadała w związku z zewnętrzną adaptacją oraz z problemami z wewnętrzną integracją, które działają w prawidłowy sposób, żeby można było uważać je za wartościowe, a co za tym idzie zaszczepiane nowym członkom, uważane są za odpowiedni sposób w jaki należy postrzegać, myśleć i odczuwać, odnosząc się do danych problemów”².

1 R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 116.

2 Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 3.

Rys. 1. Przyczyny wzrostu różnorodności i wielokulturowości

Źródło: na podstawie Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1998, s. 183.

Tab. 1. Wymiary różnorodności i wielokulturowości

Wyszczególnienie	Przyczyny	Wpływ na organizację
Rozkład wg wieku Średnia wieku pracownika stale wzrasta	Dzieje się tak dla tego, iż pokolenie powojenne w dalszym ciągu się starzeje, a stopa urodzeń stale spada. Poprawia się także w dalszym ciągu opieka zdrowotna, co powoduje zmniejszenie liczby zgonów.	Starsi pracownicy mają większe doświadczenie, co za tym idzie wnoszą większy wkład w rozwój organizacji. Jednak mogą potrzebować częstszej opieki medycznej, co naraża organizację na dodatkowe koszty. Przy zmniejszeniu liczby młodych pracowników organizacje będą miały problem ze znalezieniem kandydatów do zatrudnienia
Płeć Aktualnie siłą roboczą w większości organizacji są mężczyźni, jednak różnica ta stale się zmienia i dąży do stabilizacji. Kobiety w dalszym ciągu zajmują niższe stanowiska niż mężczyźni. Awans na wyższe stanowisko jest rzeczą bardzo trudną. Mamy tu do czynienia z syndromem szklanego pułapu. Kobiety mają także niższe płace niż mężczyźni. W aspekcie płci dochodzi również w zakładach pracy do molestowania seksualnego.	Jedną z przyczyn może być tzw. subtelna dyskryminacja. Wiele kobiet woli zakładać własne przedsiębiorstwa lub wychowywać dzieci niż płać się po drabinie kariery. Pewną z przyczyn są także stereotypy, które kobiety muszą zwalczać, aby osiągnąć sukces	Kobiety bardzo często są dyskryminowane, co prowadzi do tego, iż niedoceniane są ich umiejętności. To z kolei może prowadzić do zmniejszenia zysków w organizacjach.
Czynnik etniczny Podobnie jak w przypadku płci widzialne są różnice, ale w tym przypadku na tle etnicznym. Osoby o innym, np. kolorze skóry niż większość pracowników mają niższe pensje. Na szczęście tak jak w powyższym przypadku różnice stopniowo zanikają.	Główną przyczyną jest dyskryminacja, brak tolerancji dla odmierności, stereotypy.	Osoby odmienne etnicznie mogą być jak wyżej silną i solidną siłą roboczą. Ich wykluczanie z potencjalnej listy pracowników może silnie wpłynąć na zyski firmy.

Źródło: na podstawie: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 184–187, Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 199-204.

Czynnikami, które przyczyniają się do wzrostu różnorodności to zmiany cech przede wszystkim demograficznych siły roboczej, rosnąca świadomość faktu, że różnorodność podnosi jakość siły roboczej, zmiany w ustawodawstwie, które skłoniły organizację do naboru siły roboczej z możliwie szerokiego zasobu, jak również ruch globalizacji, jest on wyznacznikiem dla firm otwierających swoje oddziały w różnorodnych krajach (Rys.1). Istnieje dużo wymiarów wielokulturowości (Tab.1).

Normy i wartości kultur różnią się między sobą, w odmienny też sposób oddziałują na praktykę zarządzania. Istnieje wiele klasyfikacji lub kategoryzacji kultury organizacji, stanowiących podstawę analiz kultury w organizacjach.

W organizacjach jak i w innych różnych dziedzinach życia, ludzie łączą się w grupy z kilku powodów. Jednym z nich jest przyciąganie interpersonalne. Jak wiadomo osoby o podobnych postawach, charakterach, problemach, czy reprezentujące podobne warunki materialne przebywają chętniej ze sobą. Wynika to z podstawowej funkcji grupy, a mianowicie zaspokajania potrzeb bezpieczeństwa i afiliacji swoich członków. Innym powodem jest zbieżność celów grupy i jednostki, zwłaszcza wtedy, gdy grupa daje większe szanse realizacji planów niż działania w pojedynkę. Zdarza się również tak, że wykonywanie jakiejś pracy możliwe jest tylko w grupie. Przynależność do grupy może też wynikać z bardzo instrumentalnego podejścia. Osiągnięcie celów organizacji jest możliwe dzięki wysiłkowi ludzi, którzy wzajemnie ze sobą współpracują. Sztuka pracy kierowniczej polega m.in. na takim przydzieleniu zadań poszczególnym jej członkom, aby wszyscy dążyli do tego samego celu. Oprócz umiejętności przydzielania zadań wymaga to pracy z grupą i w grupie.

W organizacji istotną rolę pełnią grupy nieformalne. Utrwalają one wspólne wartości społeczne i kulturowe w organizacji, zapewniają zadowolenie i bezpieczeństwo swoim członkom, ułatwiają porozumiewanie się, a przez wzajemne motywowanie się do pracy pomagają w rozwiązywaniu problemów. Aczkolwiek ich istnienie powoduje ryzyko istnienia większego konformizmu zachowań, wybuchania częstszych konfliktów między nimi a otoczeniem, rozprzestrzeniania się plotek oraz oporu wobec zmian.

W celu jak najlepszego wykorzystania pracowników organizacja zmuszona jest sięgać po nowe rozwiązania i narzędzia. Wymagane jest od organizacji sięganie po innowacyjne rozwiązania, nowe myślenia. Za jedną z ważniejszych praktyk innowacyjnych w organizacji można kształtowanie kultury organizacyjnej, która kieruje się kreatywnością, innowacyjnością kapitału ludzkiego, jak również zapewnienie jak najlepszych warunków w pracy.

Zapotrzebowanie na kreowanie proinnowacyjnych kultur organizacyjnych które są nakierowane na elastyczność i innowacyjność powinno się analizować w odniesieniu do pewnych obszarów zarządzania kapitałem ludzkim.

Chodzi o budowanie zaangażowania wszystkich pracowników w dążeniu do realizacji wspólnego celu działania, jest to możliwe do osiągnięcia, jeśli cele stron są wspólne, takie same. Nagradzanie fachowości, w dużym stopniu ma wpływ na koncentrację na wysiłku. Konsekwentność w działaniach, dzięki tworzeniu systemu, którego zadaniem jest przyciąganie, utrzymywanie i szkolenie właściwych ludzi. Rozwój zatrudnionych pracowników jest podstawowym obszarem zarządzania kapitałem ludzkim, jest on pod dużym wpływem czynników kulturowych.

2. KULTURA ORGANIZACYJNA MIĘDZYNARODOWEJ KORPORACJI IKEA W ŚWIETLE BADAŃ WŁASNYCH

Przeprowadzono badania przy użyciu anonimowej ankiety w organizacji IKEA w Warszawie. Firma IKEA jest międzynarodową organizacją, potentatem w branży produkcji i sprzedaży mebli na całym świecie. W Polsce także IKEA posiada wiele swoich oddziałów, w których pracuje wielu pracowników. Do prowadzenia badań została wybrana organizacja międzynarodowa, która działając w różnych krajach ma styczność z różną kulturą organizacyjną w różnych krajach. Pracownicy także mają styczność z kulturą innych krajów poprzez kontakty podczas szkoleń, wizyt w innych krajach jak również prowadzonych szkoleniach w oddziałach w Polsce.

W badaniu wzięli udział pracownicy IKEA w Warszawie. Zatrudnionych w firmie IKEA w Warszawie pracuje 270 osób na różnych stanowiskach. Poproszono pracowników o wypełnienie ankiety. Odpowiedzi stanowiły podstawę analizy badanych zagadnień i próbę odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Nie wszyscy wyrazili zgodę na tego rodzaju badanie a część nie było wówczas w pracy. Łącznie ankietę wypełniło 145 osób zatrudnionych na różnych stanowiskach, kierownicy działów, starsi sprzedawcy, sprzedawcy, kasjerzy, magazynierzy. Pracownicy byli w różnym wieku, były to zarówno kobiety i mężczyźni, posiadający różny staż pracy.

Część pracowników jest zorientowana w rozumieniu pojęcia kultura organizacji, niektórzy pracownicy nie mają zdania na ten temat, nie są zainteresowani tego rodzaju informacjami, nie obchodzi ich to. Podobnie pracownicy nie są zorientowani, czy kultura organizacyjna wpływa na zarządzanie w organizacji, część twierdzi, że ma ona duży wpływ a niektórzy pracownicy uważają, że nie duży wpływ ma kultura na zarządzanie. Organizacja kieruje się różnymi wartościami w zarządzaniu, według ankietowanych IKEA przede wszystkim kieruje się szacunkiem do pracowników i otoczenia oraz dbałością o pracownika jednak w czasie nastawienia na zysk. Nieco mniej uważało, że organizacja kieruje się tylko nastawieniem na zysk bez względu na cenę jaką trzeba za niego zapłacić, niektórzy pracownicy sami nie wiedzieli jakimi

wartościami kieruje się organizacja, w której pracują. Zgodnie z odpowiedziami pracowników organizacja motywuje ich poprzez awans tak wskazało 34%. Z kolei 32% twierdzi, że jest to zwiększenie zakresu samodzielności w pracy. Nagrody pieniężne wskazało 23%, a 11% twierdzi, że jest to zmniejszenie nadzoru.

Zgodnie ze skalą oceny kultury organizacji pozytywnie ocenia organizację część pracowników. Łącznie w skali od 3 do 5 czyli od średniej oceny do pozytywnej łącznie wskazała większość pracowników. Jednak część ocenia kulturę od 1-2 to niska skala. Zadania jakie wykonują pracownicy są zgodne z przepisami organizacji, niestety, ale byli też pracownicy, którzy twierdzili, że zadania te nie są zgodne z przepisami, w takim razie wynika z tego, iż wykonują zadania nie tylko opisane w przepisach ale także inne zadania. 26% uważa, że powierzane zadania są zbyt trudne do wykonania to jest problem dla pracowników. Utrudniona komunikacja z bezpośrednim przełożonym stanowi problem dla 27%. Ankietowanych. Brak dobrego systemu komunikacyjnego to problem dla 26% pracowników. Brak jasnych procedur organizacyjnych dla 13% ankietowanych stanowi problemem. Natomiast 8% twierdzi pracowników, że nie ma problemów w organizacji. Powierzone zadania są zgodne z obowiązkami jakie zostały im powierzone, część pracowników twierdzi, że nie są niezgodne z powierzonymi zadaniami.

W organizacji odbywają się zebrania z kierownictwem, pracownicy wskazywali różną częstotliwość tych spotkań z dużą rozpiętością od co tydzień do raz do roku. Pracownicy twierdzą, że na zebraniach omawiane są najważniejsze aktualne sprawy oraz omówienie wyników organizacji, ale niektórzy twierdzili, że nie ma określonego celu spotkania. Zgodnie z odpowiedziami pracownicy twierdzili, że w organizacji działa swobodna komunikacja w całej organizacji oraz w obrębie komórek organizacyjnych, ale odpowiadali także, że brak jest otwartej, swobodnej komunikacji. W organizacji panują różne nastroje, przeciętnie, dobrze oraz bardzo dobrze, ale część twierdzi także, że źle i bardzo źle oceniają nastroje panujące w IKEA. W każdej organizacji występują jakieś czynniki, które powodują motywację lub demotywację pracowników albo niszczą atmosferę w pracy. Ankietowani wymieniali przede wszystkim zły system motywowania, zły system wynagrodzeń, podawano także, że panują złe warunki pracy, zła organizacja pracy. Każde przedsiębiorstwo powinno doceniać różnego rodzaju działania podejmowane przez pracowników w celu poprawy warunków pracy, poprawy wydajności czy zyskowności. IKEA docenia obowiązkowość, zgłaszanie pomysłów oraz kreatywność oraz wychodzenie z inicjatywą. Dzięki organizacji pracownik jest wspierany, jeśli chodzi o kierowanie karierą, wiele awansów pochodzi właśnie z pracowników IKEA, wspiera się też pracowników w rozwoju i systematycznym uczeniu się. Organizacja motywuje pracownika przez awanse, zwiększenie zakresu samodzielności oraz nagrody pieniężne i zmniejszenie nadzoru. Pracownicy wskazują, iż mają oni utrudniona komunikację z przełożonym oraz powierzanie zadań,

które są dla nich zbyt trudne, nie ma też prawidłowej komunikacji wewnątrz firmy, nie ma też jasnych procedur organizacyjnych. IKEA nagradza pracowników za ich pomysły, postawy, jednak część uważa, że nie jest nagradzana.

Menedżer zorientowany na zadania musi koncentrować się na prawidłowym projektowaniu zadań, a także na opracowaniu systemu wynagrodzeń pracowników, który zapewni podwyższenie wydajności pracy.

Menedżer zorientowany na pracowników poprzez doskonalenie stosunków międzyludzkich również koncentruje się na podwyższaniu wydajności pracy. Przydziela on podwładnym zadania, dopuszcza do ich uczestnictwa w procesach decyzyjnych i unika szczegółowej kontroli. Można więc stwierdzić, iż menedżer reprezentujący ten styl liczy się z potrzebami i oczekiwaniami podwładnych.

Niezwykle ważnym elementem jest zarządzanie personelem, właściwa organizacja pracy, ustalona hierarchia jak również zadania i obieg informacji powodują, że organizacja będzie się rozwijała albo popadnie w problemy. Niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji jest poprawne zarządzanie, wyobraźnia, przedsiębiorczość, elastyczność, umiejętne korzystanie z szans i ich tworzenie dzięki strategicznemu myśleniu i działaniu. Takie postępowanie daje możliwości wykreowania pożądanej przyszłości, rozwój firmy oraz utrzymanie systemu współpracy ze strukturami jej otoczenia. W warunkach nowej ekonomii pojęcie menadżera nadal jeszcze niema należnego miejsca w teorii organizacji zarządzania brakuje także wyraźnie sprecyzowanych kryteriów definiowania tego zawodu. Określane są zazwyczaj role, cechy oraz kompetencje menadżera.

Sercem każdej organizacji są przede wszystkim pracownicy. To od ich zaangażowania zależy realizacja celów jak również posiadane kompetencje stanowiące najwyższy i najcenniejszy kapitał organizacji.

3. PODSUMOWANIE

Każda organizacja ma swój wypracowany sposób zarządzania personelem, przecież to od ludzi w dużej mierze zależy jak będzie ona funkcjonowała. Z tego powodu zwracanie uwagi na takie zagadnienia jak kultura organizacji stanowi ważny element sprawowania właściwego zarządzania ora prowadzi do rozwoju. Nie da się ukryć, iż duże znaczenie ma w tym względzie menadżer oraz leader organizacji, to oni tworzą zespół, grupy, które wykonują swoje zadania w taki sposób, żeby organizacja rozwijała się. Wykonywane zadania przez nich prowadzą do właściwego postępowania z personelem, odpowiednie zarządzanie powstałymi konfliktami stanowi cenną umiejętność kadry zarządzającej. Kierowanie konfliktem w taki sposób, żeby doprowadzić do „przekucia” go w dążenie do osiągania wyznaczonych celów jest umiejętnością na wagę dobrej atmosfery w pracy, właściwego podejścia do personelu.

Przeprowadzone badania w IKEA, która jest firmą międzynarodową, wskazały, że kultura organizacji jest ważnym elementem zarządzania organizacją, pozwala na jej rozwój, stanowi możliwości rozwoju dla pracowników jak i dla organizacji. Im bardziej organizacja nakierowana jest na ludzi tym większe ma szanse na rozwój, oraz osiągnięcie swych celów. Jeśli firma posiada dobrze zorganizowany, zmotywowany personel ma większe szanse na osiągnięcie wyznaczonych celów.

Tematyka kultury organizacji i działań związanych z zarządzaniem personelem w taki sposób, żeby pracownicy czuli się w organizacji dobrze i dzięki temu wykonywali swoje obowiązki nie z przymusu, ale z chęci poprawy rozwoju organizacji stanowią ważny czynnik, który może prowadzić do wzrostu lub wręcz do upadku firm. Pracownicy doceniani, informowani przez pracodawców i działaniach dotyczących firm są w stanie poprawić wynik finansowy organizacji. Idąc w drugim kierunku organizacji nakierowana na pracowników jest w stanie związać ze sobą pracowników, utrzymać potrzebne zatrudnienie i jednocześnie posiadać pracowników wykwalifikowanych o oddanych celom i zadaniom przed nimi stawianym.

BIBLIOGRAFIA

1. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
3. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
4. Stoner J.A., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R., *Kierowanie*, Warszawa 2001.

Kultura organizacyjna firmy na przykładzie innogy Polska S.A.

„Rozwój społeczeństwa wiąże się bezpośrednio z postępem kultury. Kultura jest bowiem specyficznym sposobem życia i istnienia człowieka. Równocześnie tworzy ona wież, która określa jedyny w swoim rodzaju sposób jego bytowania społecznego. Człowiek bowiem prowadzi życie prawdziwie ludzkie dzięki kulturze.”¹.

Jan Paweł II

Wstęp

Kultura organizacyjna jest przedmiotem badań wielu autorów. Ustalenie jednej, ogólnej obowiązującej definicji kultury organizacyjnej jest niemożliwe. Przedstawiciele różnych szkół zarządzania rozumieją i interpretują ją w rozmaity sposób. Obecnie kultura organizacyjna budzi również duże zainteresowanie wśród przedsiębiorców i menedżerów. Wielu uważa, że kultura organizacyjna decyduje o pozycji przedsiębiorstwa na rynku, ma wpływ na sukces lub porażkę w biznesie. Ścisłe zależności zachodzące pomiędzy wynikami, które uzyskuje organizacja, a systemem zachowań, norm, wartości firmy poparte są również licznymi badaniami nad kulturą organizacyjną.

Każda firma ma swój własny, unikalny model organizacji, nie ma dwóch identycznych przedsiębiorstw. Każda firma buduje również swoją własną kulturę organizacyjną. Kształtuje się ona i rozwija, ulega modyfikacjom i przeobrażeniom.

Inspiracją do podjęcia tematu kultura organizacyjna na przykładzie innogy Polska S.A. jest chęć poznania kultury organizacyjnej w dużej międzynarodowej organizacji. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie: jaki wpływ wywiera firma na postawy i relacje członków organizacji, w jaki sposób jest przez nich postrzegana, a także jak wpływa na pozycję firmy na dynamicznym i konkurencyjnym rynku.

Słowa kluczowe: kultura organizacji, innogy Polska S.A., wartości, motywacja, menedżer

1. KULTURA ORGANIZACJI W LITERATURZE

Pojęcie kultura wywodzi się od łacińskich słów *cultus agri*, oznaczających uprawę roli². Cyceeron w swoim dziele „Rozprawy tuskulańskie” użył

¹ Jan Paweł II, *Przemówienie w siedzibie UNESCO*, Paryż, 2 lipiec 1980.

² P. Jaroszyński, *Kultura i cywilizacja Od Cyceerona do Konecznego*, w: <http://www.piotrjaroszynski.pl/felietony-wywiady/719-kultura-i-cywilizacja-na-przestrzeni-dziejow> [dostęp 2017.01.02].

sformułowania *cultura animi* (uprawa umysłu) dla określenia pierwszej w literaturze koncepcji filozofii. Tymi torami *cultus agri* ewoluowało w *cultura* bardziej zbliżone znaczeniem do współczesnego pojęcia. Cyceron dokładnie mówi, że funkcję uprawy- kultury pełni nauka (*doctrina*) i filozofia³. Od tamtego czasu pojęcie kultura zaczęto wiązać z człowiekiem i wartościami przez niego wypracowanymi.

Prekursorem badań nad kulturą organizacyjną jest socjolog amerykański E. Mayo, który na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku przeprowadził eksperymenty w fabryce Hawthorne. Zauważył, że najważniejszym elementem zwiększającym wydajność pracy nie jest wynagrodzenie pieniężne, a zainteresowanie i pochwała przełożonego. Na podstawie obserwacji opisał proces tworzenia się grupy nieformalnej w organizacji i jej wpływu na kulturę pracy⁴.

Pojęcie kultura jest jednym z najbardziej złożonych i wieloznacznych pojęć z jakimi można się spotkać w literaturze. J. G. Herder powiedział, że *nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura*⁵. Podkreśla się, że kultura nie jest czymś stałym, cały czas się zmienia i przeobraża.

2. ISTOTA I MODELE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Powstanie i rozwój kultury organizacyjnej są oparte na pewnych rozwiązaniach organizacyjnych i technicznych, które można traktować w analizie kulturowej jako instrumenty uczestników organizacji, dążących do osiągnięcia konkretnych wartości⁶.

W tym celu członkowie organizacji są zmuszeni do współdziałania, co jest związane z powiązaniem organizacyjnymi i podziałem pracy czy uprawnień do podejmowania decyzji. Wspólne działanie pracowników przedsiębiorstwa opiera się na kompromisach i rezygnacji z pewnych wartości po to, aby można było osiągnąć inne. Jest to bowiem czynnik upowszechniania się norm kulturowych zachowań⁷.

Kulturę organizacyjną można porównać do kultury osobistej człowieka. Badania wykazują, że istotę kultury organizacji można sprowadzić do następujących cech podstawowych:

- nowatorstwo i podejmowanie ryzyka – stopień w jakim zachęca się pracowników, żeby wprowadzali innowacje i podejmowali ryzyko;

3 Ibidem.

4 E. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 248-249.

5 J.G. Herder, *Myśl o filozofii dziejów*, Wyd. PWN, Warszawa 1962.

6 B. Wawrzyniak, *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7, s. 7.

7 Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1999, s. 234.

- dbałość o szczegóły – stopień, w jakim od pracowników oczekuje się dokładności i zwracania uwagi na szczegóły;
- postawienie na wyniki – stopień, w jakim kierownictwo koncentruje się na wynikach lub efektach, a nie na metodach i procesach zastosowanych w celu osiągnięcia tych wyników;
- nastawienie na człowieka – stopień, w jakim decyzje kierownictwa uwzględniają skutki uzyskanych wyników dla członków organizacji;
- nastawienie na zespoły – stopień, w jakim działania organizacji obejmują raczej zespoły niż jednostki;
- agresywność – stopień, w jakim pracownicy wykazują agresywność i raczej rywalizują z innymi niż zadowolają się swoją pozycją;
- stabilność – stopień, w jakim organizacja usiłuje w swoich działaniach utrzymać istniejący stan rzeczy, rezygnując z rozwoju⁸.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele modeli kultury organizacyjnej. Poniżej przedstawiono kilka z nich.

3. MODEL KULTURY ORGANIZACYJNEJ WG E. SCHEINA

Edgar Schein, jeden z najwybitniejszych badaczy kultury organizacyjnej, wyodrębnia w kulturze kilka charakterystycznych wzorców nazywając je poziomami kultury. Poziomy te są w ścisły sposób powiązane ze sobą, a różnią się stopniem obserwowalności i trwałości.

Rys. 1. Kultura organizacyjna wg. E. Scheina



Źródło: M. Przybył (red.), *Organizacja i zarządzanie, Podstawy wiedzy menadżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego, Wrocław 2002.

8 M. Kopaczewski, B. Pączek, M. Tobolski, *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, w: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf [dostęp 2016.11.20].

- ✓ **Artefakty:**
 - **językowe** - zaliczamy do nich język używany w organizacji, opowieści, legendy o dawnych właścicielach, mity, dowcipy;
 - **behawioralne** - schematy zachowań w firmie, wzorce komunikacji, sposoby podejmowania klientów i gości, ceremonie, tradycje, obyczaje;
 - **fizyczne** - wyróżniamy tutaj wystrój wnętrza, kolorystykę, ubiór pracowników, logo, sposób organizacji hal produkcyjnych.

- ✓ **Normy i wartości:** stanowią o codziennych zasadach postępowania, Można je podzielić na deklarowane i przestrzegane:
 - **deklarowane** - zapisany zestaw norm, według których należy postępować i o których są informowani nowi pracownicy organizacji. Normy te zapisane są w kodeksie etycznym firmy i łatwo je zaobserwować;
 - **przestrzegane** - normy nigdzie nie zapisane, przekazywane przez pracowników ustnie. Stanowią rzeczywisty kręgosłup moralny przedsiębiorstwa i poznanie go wymaga czasu. Są „etykietą organizacji”.

- ✓ **Założenia kulturowe:** stanowią trzon, podstawę piramidy Scheina. Mają charakter filozoficzny i światopoglądowy. Są to zachowania nieświadome, traktowane jako oczywiste i właściwe formy działania i postępowania członków organizacji. Pokazują istotę natury ludzkiej i stosunek organizacji do otoczenia.

Poniżej, w tabeli 1 przedstawiono listę podstawowych założeń kulturowych.

Tabela 1. Lista podstawowych założeń kulturowych

PARAMETRY	PROBLEMY DO ROZWIĄZANIA
1. Stosunek organizacji (do otoczenia)	Czy organizacja postrzega siebie samą w otoczeniu jako dominującą, podległą, zgraną, czy próbującą wyostać się z niszy?
2. Natura działań człowieka	Czy „właściwym” sposobem zachowania człowieka jest dominacja i aktywność, harmonia czy bierność i fatalizm?
3. Natura rzeczywistości i prawdy	Jak definiujemy prawdziwość i fałsz: w jaki sposób dochodzi do określenia prawdy, zarówno w świecie fizycznym, jak i społecznym? Droga sprawdzianu pragmatycznego, wiary w mądrość, czy porozumienia społecznego?

PARAMETRY	PROBLEMY DO ROZWIĄZANIA
4. Natura czasu	Co stanowi naszą główną orientację z punktu widzenia przeszłości, terzniejszości i przyszłości oraz jakiego rodzaju jednostki czasu są najbardziej odpowiednie do załatwiania codziennych spraw?
5. Instota natury ludzkiej	Czy ludzie są w zasadzie dobrzy, obojętni, czy źli i czy naturę ludzka można doskonalić, czy też jest ona niezmienna?
6. Natura tego, co ludzkie	Jaki jest „właściwy” sposób odnoszenia do siebie nawzajem, podziału władzy i związków uczuciowych? Czy życie jest nastawione na konkurencję czy na współpracę? Czy najlepszą podstawą organizowania społeczeństwa jest indywidualizm czy kolektywizm? Czy najlepszy system sprawowania władzy jest autokratyczno-paternalistyczny czy kolegialno-współuczestniczący?
7. Stosunek jednorodności do różnorodności	Czy grupa korzysta najwięcej wtedy, gdy jest wysoce zróżnicowana, czy wtedy, gdy jest bardzo homogeniczna i czy jednostki należące do grupy należy zachęcać do eksperymentowania, czy do podporządkowania się?

Źródło: M. J. Hatch, *Teoria organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2002, s. 216.

Tak zwany model kliniczny Edgara Sheina jest jednym z najbardziej znanych i rozpowszechnionych sposobów postrzegania kultury organizacyjnej.

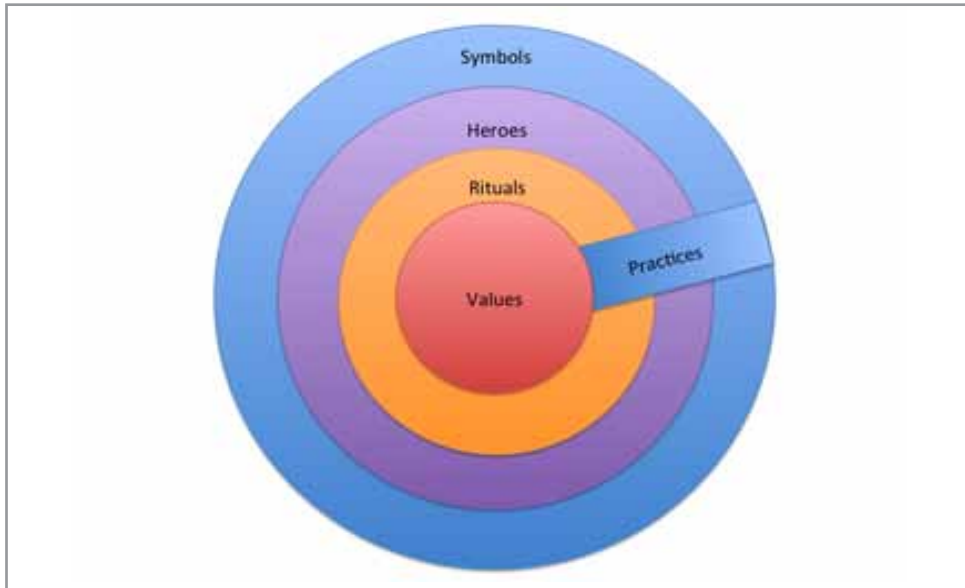
4. MODEL KULTURY WEDŁUG G. HOFSTEDE

Jeden z najbardziej wpływowych badaczy zjawisk kulturowych Geert Hofstede pokazuje przejawy kultury jako warstwy cebuli. Wyróżnia cztery elementy: symbole, bohaterowie, rytuały, wartości.

Warstwą najbardziej widoczną z zewnątrz są **symbole**. Pod tym pojedynczym zdaniem badacza kryją się komponenty: słowa, zachowania, charakterystyczne dla danej organizacji, ułatwiające jej identyfikację, np. logo firmy, dress code, gadzety reklamowe. Kolejną warstwę stanowią **bohaterowie**. Są to osoby nierzeczywiste, historyczne lub współczesne, które posiadają cechy cenione w firmie – cechy, którymi kieruje się organizacja. Trzecią warstwą są **rytuały** – konkretne zachowania, powtarzalne gesty i sytuacje wewnątrz firmy, które integrują członków organizacji. Są to np. formy powitań, ceremonie religijne i społeczne.

Symbole, bohaterowie i rytuały zostały ujęte przez autora w szerszą kategorię – praktyki. Sednem kultury organizacji, składnikiem, który spaja symbole, bohaterów i rytuały w modelu G. Hofstede są **wartości**. Stanowią one trzon wewnętrzny, określają na czym zależy i co wyznają członkowie organizacji. Wartości można podzielić na cztery kategorie:

Rys. 2. Diagram cebuli: przejawy kultury na różnych poziomach głębokości



Źródło: <http://www.herr-paul-consulting.com/blog/germany-us-hofstede-cars> [dostęp 2017.05.29].

- wartości fundamentalne, od których się nie odstępuje, to często wartości założycieli przedsiębiorstwa;
- wartości pożądane, które są niezbędne w obliczu nowej strategii;
- wartości wymagane, które obowiązują wszystkich, stanowią minimum zasad, które powinien znać członek organizacji;
- wartości przypadkowe, które pojawiają się w trakcie rozwijania się jednostki, mogą mieć one wymiar pozytywny, gdy jednoczą członków lub negatywny, gdy wpływają na brak zaufania wobec kierownictwa i pracowników względem siebie⁹.

G. Hofstede proponuje postrzeganie kultury organizacyjnej jako jednego z poziomów „zaprogramowania umysłowego” jednostki. Każdy z nas posiada pewien wzorzec myślenia, odczuwania i zachowania, który przyswajamy w ciągu naszego życia zawodowego. Tym wzorcem jest kultura organizacyjna. Ludzie reprezentujący różne kultury organizacyjne często respektują wiele zbieżnych poglądów i idei, lecz ujawniają je na podstawie różnych punktów widzenia i z różnych perspektyw¹⁰. Rysunek poniżej przedstawia te zagadnienia.

⁹ A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE, Warszawa 2006, s. 244.

¹⁰ A. Wojtowicz, *Istota i modele kultury organizacji przegląd koncepcji* [w:] <http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/5/159-172.pdf> [dostęp 2017.05.10].

Rys. 3. Trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania umysłowego

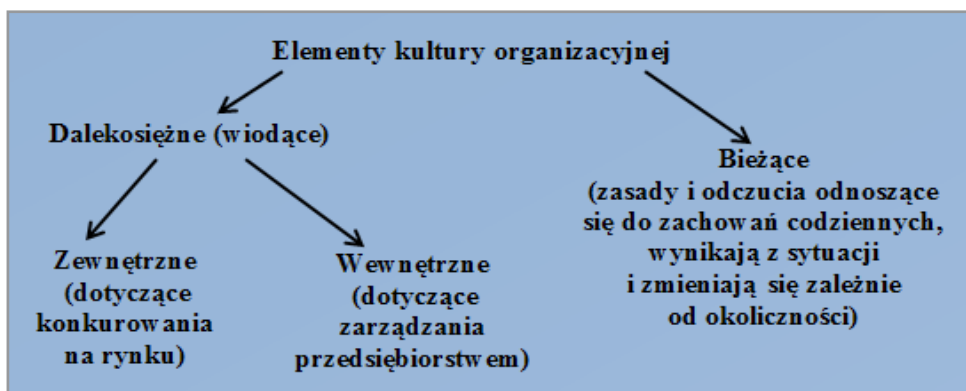


Źródło: G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Wyd. PWE, Warszawa 2000, s. 40.

5. MODEL KULTURY ORGANIZACYJNEJ WEDŁUG S. M. DAVIESA

Model kultury organizacyjnej według S.M. Daviesa grupuje elementy kultury organizacyjnej według celu i sposobu ich wykorzystania w organizacji¹¹.

Rys. 4. Elementy kultury organizacyjnej



Źródło: B. Wiernek, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe WSZiB w Krakowie nr 23, Kraków 2000, s. 26.

Badacze przedstawiają różnorodne modele kultury organizacyjnej. Analizując składniki kultury zwracają uwagę na zależności i zjawiska, przedstawiają jej elementy na zmiennych płaszczyznach.

¹¹ Ibidem.

6. FUNKCJE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Na podstawie literatury przedmiotu oraz własnych obserwacji można stwierdzić, że kultura organizacyjna pełni w przedsiębiorstwie wiele ważnych funkcji na różnych poziomach. Wpływa na kształt, rozwój i wizerunek firmy. Większość badaczy istoty kultury organizacyjnej doszła do porozumienia w następujących kwestiach:

- kultura organizacyjna istnieje;
- kultura organizacji jest niepowtarzalna, jedyna, unikalna i wyjątkowa;
- kultura organizacji jest budulcem pożądanych zachowań organizacyjnych wewnętrznej tożsamości firmy i jej zewnętrznego wizerunku;
- jest trudna do zdefiniowania;
- wymaga szczególnie dużo czasu, wysiłku i umiejętności by ją zmienić;
- jest zawarta w umysłach i sercach ludzi, bo oni tworzą organizację, są jej projektantami i twórcy;
- kultura organizacyjna ma charakter wspólnego podzielenia poglądów, współodczuwania i reagowania. Podkreśla to co wspólne, scala, jednoczy, stabilizuje i zmniejsza niepewność. Jest społecznym spoiwem, to całość ludzkich sposobów życia w organizacjach i całość stosunków międzyludzkich, postaw, wartości, norm, przekonań;
- kultura kształtuje się i rozwija w czasie trwania, jest rezultatem procesu „uczenia się”, nie jest więc z góry dana;
- stanowi coś w rodzaju „tajnego porozumienia” między ludźmi, które dotyczy wspólnego utrzymywania określonych zachowań¹².

Kultura organizacyjna ma na celu także wspieranie procesów zarządzania w przedsiębiorstwie, ponieważ:

- ukierunkowuje działania na redukcję złożoności otoczenia, przez co zmniejsza jego niepewność funkcjonowania;
- sprawna sieć komunikacyjna pozwala na poprawne interpretowanie informacji z otoczenia zewnętrznego;
- wspólny system wartości i preferencji pozwala na szybkie przekształcanie wiedzy w decyzje;
- powszechna akceptacja kultury w organizacji powoduje, że wdrażanie planów i programów działania jest szybkie i skuteczne;
- uznane przez wszystkich pracowników silne wzorce wyzwalają w nich zaangażowanie w pracę i umożliwiają samokontrolę;
- stabilność kultury organizacyjnej i jej niezawodność wpływa na efekty w pracy¹³.

¹² M. Czerna, *Zmiana kulturowa w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 12.

¹³ H. Steinman, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 428.

Zdaniem E. Scheina można wyróżnić dwie grupy funkcji. Pierwsza dotyczy problemów związanych z wewnętrznym funkcjonowaniem organizacji, druga zaś dotyczy problemów z dostosowaniem zewnętrznym.

Funkcje zewnętrzne kultury organizacyjnej:

- umożliwia zrozumienie misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego jej celu przez uczestników;
- umożliwia integrację uczestników, oferuje bowiem konsensus dotyczący celów, jakie wyprowadzić można z misji i strategii organizacji;
- umożliwia integrację wokół przyjętych do realizacji celów firmy oraz zwiększa zaangażowanie uczestników. Kultura oferuje porozumienie co do tego, jak i za pomocą jakich zasobów można i należy działać;
- oferuje uczestnikom jednolite sposoby pomiaru i kryteria oceny efektów. Dzięki nim jednostki i grupy są w stanie zgodzić się co do tego, czy cele są realizowane, a jeśli tak, to w jakim stopniu;
- umożliwia ulepszenie środków i przeformułowanie celów, jeśli niezbędna jest zmiana.

Dzięki kulturze uczestnicy są w stanie wspólnie wypracować strategię zmiany oraz kierunki i sposoby doskonalenia organizacji¹⁴.

Wewnętrzne funkcje kultury organizacyjnej porządkują organizację. W zakresie dostosowania wewnętrznego w literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące funkcje:

- oferuje wspólny język i aparat pojęciowy – integracja jest niemożliwa, gdy uczestnicy nie są w stanie porozumieć się ze sobą. Podstawowym warunkiem jest istnienie wspólnego języka, który wszyscy w organizacji rozumieją i którym się posługują;
- definiuje granice grupy, kryteria przyjęcia oraz odrzucenia – identyfikuje, kto jest uczestnikiem kultury organizacyjnej, a kto nie;
- wyznacza zasady władzy i kryteria statusu – określa, w jaki sposób autorytet można osiągnąć, utrzymać, jak należy go wykorzystywać, jak okazywać, jak odnosić się do władzy innych. Informuje między innymi o tym, co wolno, a co jest zabronione, czy, kiedy i w jaki sposób krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje,
- zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i afirmacji – kultura organizacyjna, jej znajomość i przestrzeganie sprzyjają zaspokajaniu tych potrzeb,
- zawiera kryteria nagradzania i karania – dzięki kulturze grupy zyskują wspólną podstawę oceny zachowań, decyzji, postaw i motywacji, a każdy uczestnik wiedzę dotyczącą tego, co jest przez organizację i zespół uznawane za dobre, a co za złe¹⁵.

14 Ibidem, str. 359–360.

15 Ibidem, str. 360–361.

Kultura organizacyjna zawsze stanowi wyraz indywidualizmu danej organizacji, jest czynnikiem, który z jednej strony wynika z jej specyfiki, z drugiej strony wyróżnia ją na tle innych. Kultura może stanowić element sprzyjający efektywności i wartości firmy, ale może też być podstawą jej autodestrukcji¹⁶. Każda kultura organizacyjna oprócz niepowtarzalnego charakteru, spełnia wiele funkcji i służy realizacji różnych celów organizacji.

7. KULTURA ORGANIZACYJNA FIRMY INNOGY POLSKA S.A. – BADANIA WŁASNE

Celem niniejszego badania jest: diagnoza kultury organizacyjnej w firmie Innogy Polska S.A. Przedmiotem badania natomiast są opinie i spostrzeżenia pracowników na temat kultury organizacyjnej Innogy Polska S.A.

Do badań wykorzystany został kwestionariusz anonimowej ankiety składający się z 13 pytań zamkniętych. Ankieta rozpoczyna się wstępem wyjaśniającym jaki jest cel przeprowadzanego badania. Na końcu ankiety zostały umieszczone cztery pytania faktograficzne, czyli metryczka: płeć, wiek, staż pracy oraz stanowisko zajmowane w firmie. Odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu umożliwią określenie podstawowych cech kultury organizacyjnej Innogy Polska S.A.

Grupa Innogy będącą częścią Grupy RWE jest jednym z wiodących europejskich przedsiębiorstw energetycznych. Grupa działa w obszarach energii odnawialnej, elektroenergetycznej i gazowej infrastruktury sieciowej oraz sprzedaży, skupiając się w swoich działaniach na oferowaniu obecnym i przyszłym klientom innowacyjnych i zrównoważonych produktów oraz usług, dzięki którym będą oni mogli w sposób bardziej efektywny korzystać z różnych form energii i podnosić jakość swojego życia. Kluczowymi rynkami działalności Grupy Innogy są Niemcy, Wielka Brytania, Holandia, Belgia, Polska, Czechy, Słowacja oraz Węgry.

Nazwa innogy funkcjonuje na polskim rynku od września 2016 r., zastąpiła dawne RWE. Nowa nazwa nawiązuje do słów „innowacja” („innovation”) oraz energia i technologia („energy”, „technology”). Główną przyczyną zmiany nazwy spółki była reorganizacja koncernu i pragnienie, aby utożsamiana była ze zrównoważoną i nowoczesną energetyką. W Europie zauważalna jest transformacja rynku energetycznego. Chodzi np. o rozwój energetyki rozproszonej, czyli budowę tysięcy niewielkich źródeł prądu, głównie paneli fotowoltaicznych na dachach domów, „boom” na elektryczne auta czy nowe technologie, np. inteligentnych, podłączonych do Internetu domów¹⁷.

¹⁶ Ibidem, str. 359.

¹⁷ I. Sudak, RWE zmienia nazwę - od września Innogy. Bo w energetyce idzie rewolucja, 15 lipca 2016 r., [w:] <http://wyborcza.pl>, [dostęp 28.03.2017 r.].

8. MISJA MARKI INNOGY

Angażujemy się w tworzenie zrównoważonego systemu energetycznego dla przyszłych pokoleń, gdyż wierzymy, że warto walczyć o naszą planetę. Jesteśmy firmą, która działa i reaguje na zmiany w sposób dynamiczny. W obliczu stale zmieniającego się rynku, warunkiem koniecznym do dalszego rozwoju oraz zwycięstwa nad konkurencją jest gotowość do wprowadzenia nawet bardzo radykalnych innowacji¹⁸.

Badaniem objęci zostali pracownicy Departamentu Handlu - Działu obsługi klientów masowych i wsparcia. W skład komórki organizacyjnej klientów masowych wchodzi:

- Sprzedaż,
- Marketing,
- Obsługa Klientów Masowych,
- Wsparcie;

Do codziennych zadań i obowiązków badanej grupy należy utrzymanie i bieżąca obsługa klientów indywidualnych i małych przedsiębiorstw. W komórce zatrudnionych jest około 150 pracowników. Obsługa klientów podzielona jest na następujące oddziały:

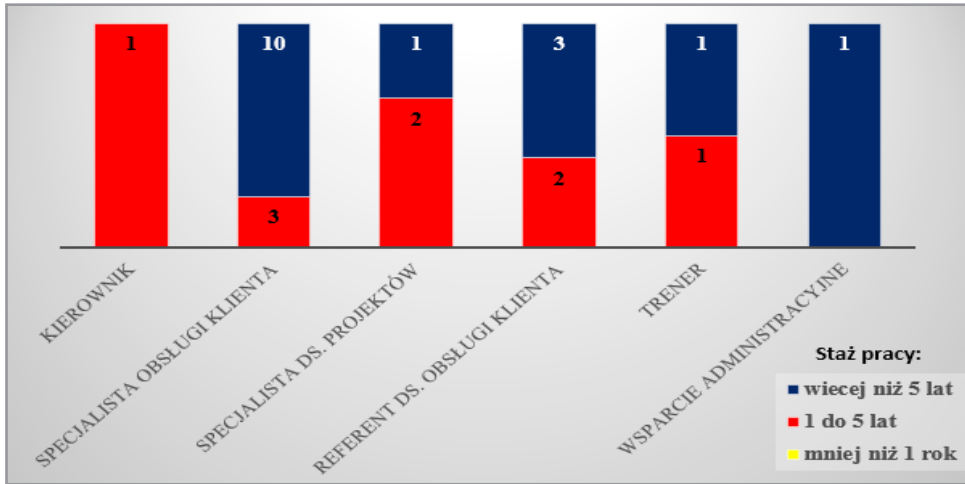
- Salony bezpośredniej obsługi;
- Call Center - oddział warszawski i siedlecki;
- Backoffice;
- Wsparcie operacyjne;
- Monitoring Jakości i Szkoleń;
- Dział Projektowy;
- Dział Marketingu;
- Dział Sprzedaży.

Kwestionariusz ankiety wypełniło 25 osób w tym 18 kobiet i 7 mężczyzn. W całym dziale kształtuje się tendencja, że ponad zatrudnionych pracowników to kobiety. Wiek badanej grupy rozkłada się w następujący sposób: 12 osób to osoby w wieku do 40 lat i 13 osób w wieku powyżej 40 lat.

Większości pracowników badanej grupy to osoby ze stażem pracy powyżej 5 lat, grupa ta liczy 16 osób. Pracownicy zatrudnieni w firmie krócej niż 5 lat to 9 osób. W Dziale obsługi klienta masowego zdecydowana większość to pracownicy z długoletnim stażem, zatrudnieni na stanowiskach specjalistów. Wyraźnie można jednak zauważyć tendencję przedsiębiorstwa do zatrudniania nowej, młodej niewykwalifikowanej kadry pracowników oraz pracowników z określonymi specjalizacjami.

¹⁸ Strona internetowa innowy Polska S.A., marzec 2017.

Wyk. 1. Staż pracy respondentów w odniesieniu do zajmowanego stanowiska

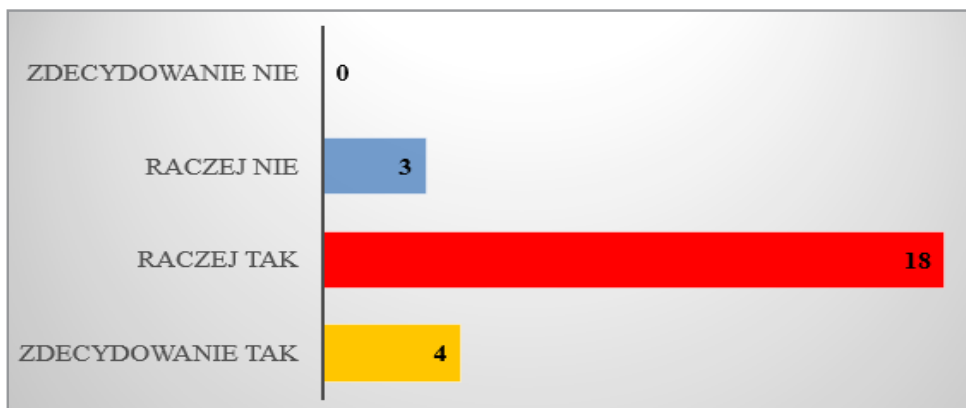


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

9. ZNAJOMOŚĆ STRATEGII I MISJI FIRMY

Kulturę organizacyjną tworzą ludzie zatrudnieni w firmie. Poprzez zachowania, zwyczaje kształtuje się image firmy, jej klimat. Praktycy oraz teoretycy zajmujący się zarządzaniem postrzegają kulturę organizacyjną jako „żywy” element firmy. Jest ona „duszą” organizacji i stanowi o jej osobowości. Prowadząc badania autorka poddała analizie kwestionariusz ankiety, określając rodzaj kultury występujący w firmie innogy Polska S.A.

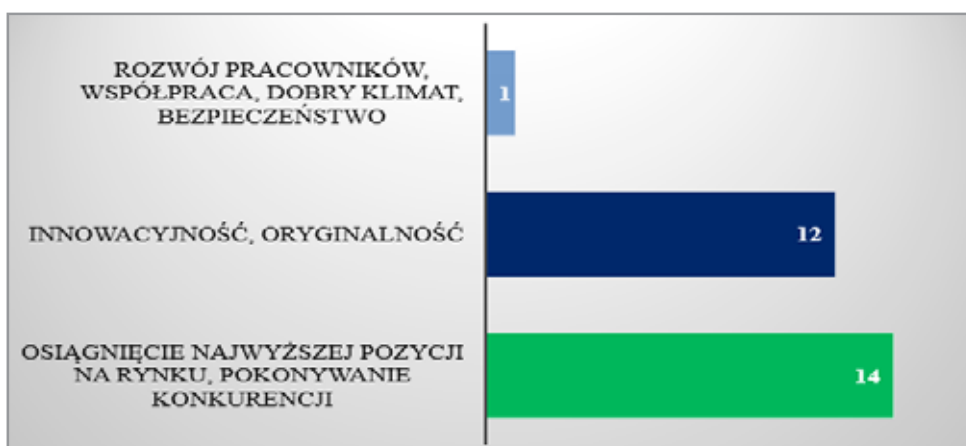
W pierwszym pytaniu respondenci zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie: czy znana im jest strategia i misja organizacji? Firma w wewnętrznym *Kodeksie Etycznym* określa i zobowiązuje się do przestrzegania zasad postępowania, takich jak: poszanowanie praw człowieka, ochrony środowiska naturalnego, walka z korupcją i przestrzeganie powszechnie obowiązujących norm i zasad pracy: myślenie przyszłościowe, niezawodność, osiągnięcie wyników, dbanie o klienta i innowacyjność. W badaniu 22 osoby wskazały, że znana jest im misja i wizja przedsiębiorstwa. Wynik świadczy o tym, że pracownicy znają i utożsamiają się z wartościami firmy. Z pewnością do otrzymanego wyniku przyczyniają się działania firmy, która dość często poprzez sieć intranetową, wiadomości e-mail, gazetę firmową zaznajamia pracowników z planowaną strategią, przypomina o celach i rozpowszechnia istotne dla firmy informacje. Prowadzone przez firmę działania w tym zakresie mogą być wzorem postępowania dla innych przedsiębiorstw.

Wyk. 2. Znajomość wizji i misji organizacji przez pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

10. WARTOŚCI DOMINUJĄCE W FIRMIE

W kolejnym pytaniu, poproszono respondentów o wskazanie wartości jakie dominują w firmie. 14 osób odpowiedziało, że jest to osiągnięcie najwyższej pozycji na rynku, pokonywanie konkurencji, a 12 osób zwróciło uwagę na innowacyjności i oryginalność. Otrzymany wynik potwierdza tezę z pytania pierwszego, że pracownicy znają misję i wartości firmy. Pracownicy, którzy znają oczekiwania organizacji z pewnością zwracają uwagę na wartości cenione w firmie i uwzględniają je w codziennej pracy. Znajomość wartości firmy pogłębia więź z organizacją i pozwala pracownikom w większym stopniu utożsamiać się z organizacją.

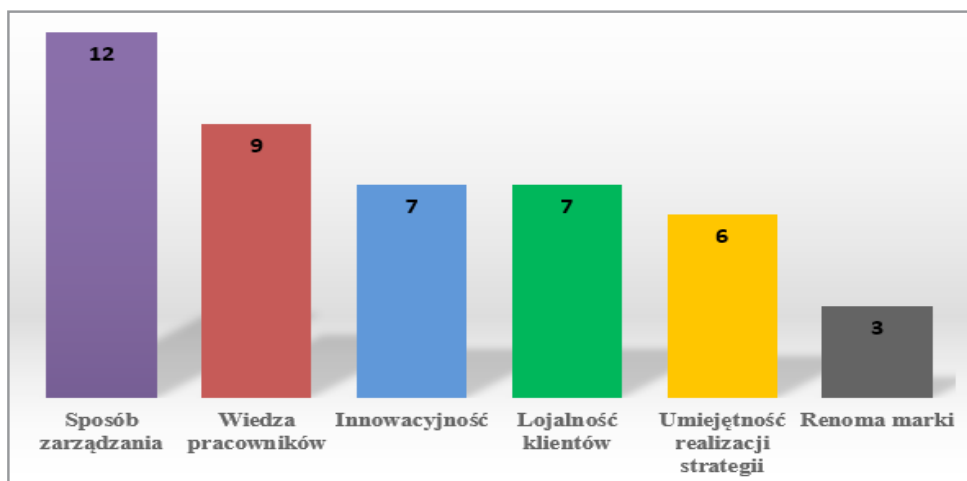
Wyk. 3. Wartości, które zdaniem pracowników dominują w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

11. CZYNNIKI WPŁYWAJĄCE NA ROZWÓJ FIRMY

Następnie poproszono respondentów o wskazanie czynników mających ich zdaniem wpływ na rozwój firmy. Pytanie to miało charakter pytania wielokrotnego wyboru – respondenci mogli wybrać kilka możliwych odpowiedzi. Badanie wskazało, że 12 razy wybrano sposób zarządzania, 9 razy wiedzę pracowników, 7 razy innowacyjność i lojalność klientów. Otrzymane wyniki ponownie potwierdzają, że stopień świadomości celów i strategii wśród pracowników jest bardzo wysoki. Pracownicy utożsamiają się z firmą, znają jej pozycję na rynku i wartości jakie kreuje.

Wyk. 4. Czynniki, które mają wpływ na rozwój firmy

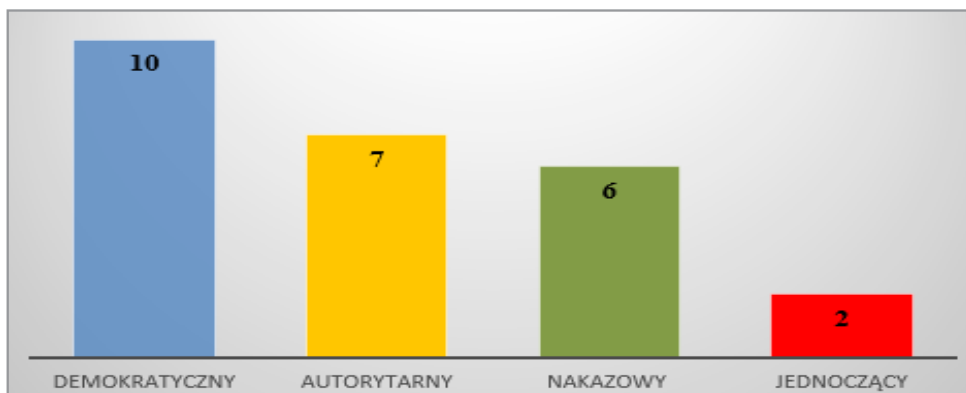


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

12. STYL ZARZĄDZANIA PREFEROWANY PRZEZ PRZEŁOŻONYCH

Na pytanie o styl zarządzania dominujący w firmie 10 osób wskazało na styl demokratyczny, 7 pracowników na styl autorytarny, 6 na styl nakazowy, a tylko dwie osoby na jednoczący. Wynik wskazuje, że w badanym przedsiębiorstwie ważne jest zdanie każdego pracownika i równocześnie każdy ma jasno określone cele i zakresy odpowiedzialności. Przy podejmowaniu ostatecznych decyzji duża rolę odgrywa przełożony i główny cel organizacji. Ponieważ aktywne uczestniczenie pracowników w podejmowaniu decyzji z pewnością wywołuje pozytywny skutek, organizacja musi pamiętać, że grupowe działania mogą być efektywniejsze, jeżeli pracownicy utożsamiają się z grupą i zadaniem do wykonania, a ich samodzielność i kreatywność jest doceniana przez kierownictwo.

Wyk. 5. Dominujący styl zarządzania



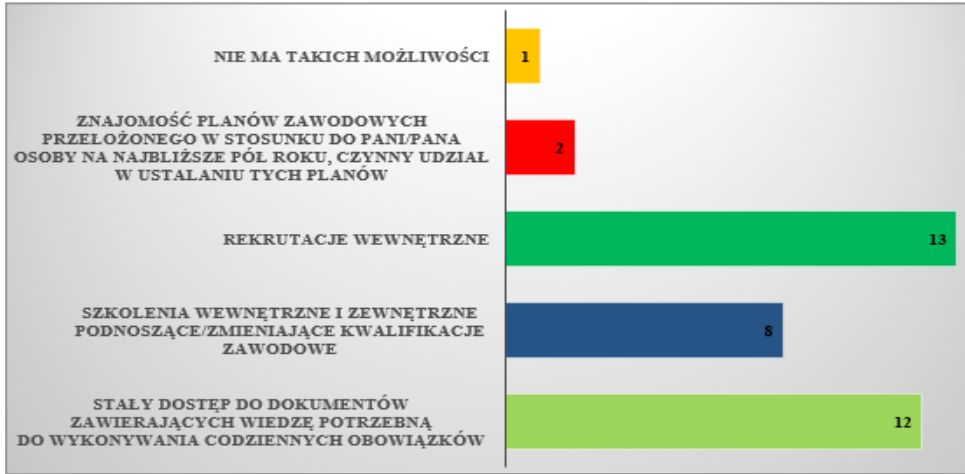
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

13. MOŻLIWOŚCI ROZWOJU, KSZTAŁCENIA I PODNOSZENIA KWALIFIKACJI PRACOWNIKÓW

Kolejne pytanie zadane w kwestionariuszu ankietowym dotyczyło możliwości rozwoju i podnoszenia kwalifikacji wśród pracowników. Połowa respondentów odpowiedziała twierdząco, druga połowa udzieliła negatywnej odpowiedzi. Każda firma powinna zwracać uwagę na rozwój i podnoszenie kwalifikacji pracowników. To oni są ważnym jej elementem. Pracownicy kształtują kulturę organizacyjną i mają wpływ na rozwój i sukces firmy na rynku. Satysfakcja i zadowolenie z pracy są niezwykle pomocne w wypełnianiu codziennych obowiązków zawodowych. Dodatkowo możliwość rozwoju przyczynia się do pogłębiania więzi pracownika z firmą. Podnoszenie kapitału intelektualnego organizacji jest w dzisiejszych czasach niezwykle istotnym elementem nowoczesnego się przedsiębiorstwa.

W następnym pytaniu dotyczącym możliwości rozwoju i podnoszenie kwalifikacji respondenci mogli udzielić odpowiedzi wielokrotnego wyboru. Stały dostęp do dokumentów zawierających wiedzę do wykonywania codziennych obowiązków otrzymał 12 odpowiedzi. Powyższe wyniki potwierdzają wcześniej uzyskaną informację, że w firmie istnieje wysoki stopień sformalizowania zadań, pracownicy czują się bezpiecznie mając dostęp do stałych reguł i procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie. Największą liczbę odpowiedzi, bo aż 13 uzyskały rekrutacje wewnętrzne, 8 odpowiedzi to możliwość udziału w szkoleniach podnoszących kwalifikacje zawodowe. Wynik ten może świadczyć o fakcie, że pracownicy czują dużą więź z organizacją, chcą podnosić swoje kwalifikacje wewnątrz firmy, biorąc udział w rekrutacjach wewnętrznych i szkoleniach. Ich plany zawodowe są związane z firmą.

Wyk. 6. Możliwości rozwoju w firmie

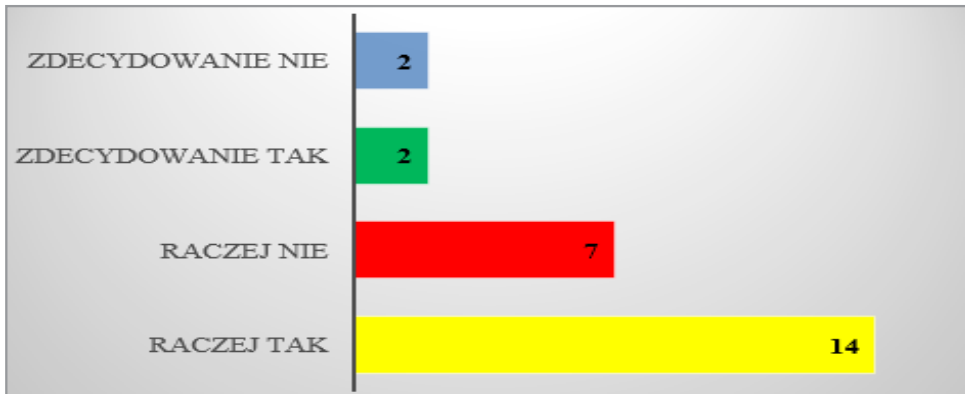


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

14. STOSOWANY SYSTEM MOTYWACYJNY PRACOWNIKÓW W FIRMIE

Na pytanie czy w firmie stosowany jest system motywacyjny ponad połowa respondentów odpowiedziała twierdząco.

Wyk. 7. Czy w firmie stosowany jest system motywacyjny



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Respondenci w odpowiedzi na pytanie: co najbardziej motywuje ich do pracy mieli możliwość wielokrotnego wyboru. Najwięcej odpowiedzi, bo aż 19 uzyskała odpowiedź „podwyżka, premia”. Dla wielu pracowników ważna jest również pochwałą i podziękowanie przełożonego.

Wyk. 8. Co w firmie motywuje do pracy



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

15. PODSUMOWANIE

Przedstawione wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają jak ważną w przypadku współczesnych organizacji jest kultura organizacyjna. Innogy Polska S.A jest firmą z wieloletnimi tradycjami, jej korzenie sięgają czasów przedwojennych. Posiada określone wartości, jasno je deklaruje i kieruje się nimi w codziennym działaniu. Poddając analizie charakter oraz znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, udowodnione zostało jej decydujące znaczenie dla rozwoju organizacji jako również dla rozwoju zatrudnionych w niej pracowników.

Dla organizacji pracownik, który nie będzie identyfikował się z wizją firmy, lecz będzie realizował własne plany, nie może stanowić filaru jej działalności. Zaangażowany pracownik, który identyfikuje się z celami organizacji z pewnością będzie posiadał większą motywację do pracy, a także będzie starał się usprawniać swoje działania i wykorzystywać dostępną wiedzę w celu rozwoju i odniesienia sukcesu przez firmę. Kultura organizacyjna, którą cechuje promowanie wiedzy, dążenie do zdobywania nowych umiejętności przez pracowników stanowi atut organizacji. Kultura taka pozwala na dostosowanie się do zmian zachodzących w otoczeniu. Kadra zarządzająca, która ma wpływ na kształtowanie się zachowań innych, ich wiedza i umiejętności przywódcze stanowią znaczący czynnik decydujący o sukcesie i powodzeniu przedsiębiorstwa we współczesnym otoczeniu.

Nawet najbardziej rozwinięte organizacje, jeśli będą opierać swoje działania tylko na rywalizacji nie osiągną wyznaczonego celu. W przypadku, gdy

działania organizacji będą opierały się na współpracy i wzajemnym zaufaniu, pracownicy będą utożsamiać się z celami organizacji i będą realizować je w oparciu o wyznawane wartości zgodnie z obowiązującymi regułami. Taki sposób działania umożliwi sprawne funkcjonowanie organizacji i stworzenie jej jednolitego wizerunku na zewnątrz otoczenia. Niniejsza praca, jak również wyniki badań nad kulturą organizacyjną dowodzą, że w każdej organizacji, w której funkcjonowanie opiera się na zasadach równości i umożliwieniu pracownikom rozwoju zawodowego, a działania przełożonych są tożsame z deklarowanymi przez organizację celami i wartościami, możliwy jest sukces i wysoka pozycja przedsiębiorstwa na rynku w obecnym zmiennym otoczeniu.

BIBLIOGRAFIA

1. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wyd. PWN, Warszawa 2006.
2. Czerska M., *Zmiana kulturowa w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.
3. Hatch M. J., *Teoria organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2002.
4. Herder J. G., *Myśl o filozofii dziejów*, Wyd. PWN, Warszawa 1962.
5. Hofstede G., *Kultury organizacyjne: zaprogramowanie umysłu*, Wyd. PWE, Warszawa 2011.
6. Jan Paweł II, *Przemówienie w siedzibie UNESCO*, Paryż, 2 lipiec 1980.
7. Jashapara A., *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. PWE, Warszawa 2006.
8. Jaroszyński P., *Kultura i cywilizacja Od Cycerona do Konecznego*, w: <http://www.piotrjaroszynski.pl/felietony-wywiady/719-kultura-i-cywilizacja-na-przestrzeni-dziejow> [dostęp 2017.01.02].
9. Jasińska J., *Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, Wyd. FREL, Warszawa 2015.
10. Kopaczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, w: http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf [dostęp 2016.11.20].
11. <http://www.herr-paul-consulting.com/blog/germany-us-hofstede-cars> [dostęp 2017.05.29].
12. Przybył M. (red.), *Organizacja i zarządzanie, Podstawy wiedzy menadżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oscara Langego, Wrocław 2002.
13. Sikorski Cz., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 1999.
14. Steinman H., Schreyögg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*. Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
15. Sudak I., *RWE zmienia nazwę - od września Innogy. Bo w energetyce idzie rewolucja*, 15 lipca 2016 r., w: <http://wyborcza.pl>, [dostęp 28.03.2017 r.].
16. Wawrzyniak B., *Przedsiębiorczość – legitymacja do przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 7.
17. Wiernek B., *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe WSZiB w Krakowie nr 23, Kraków 2000.
18. Wojtowicz A., *Istota i modele kultury organizacji przegląd koncepcji* w: <http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/5/159-172.pdf> [dostęp 2017.05.10].

Motywacja wewnętrzna kluczem do sukcesu w zarządzaniu kapitałem ludzkim na przykładzie firmy w branży handlowej

Wstęp

Wraz ze zmianą ustroju w Polsce obraz przedsiębiorstw uległ ogromnej przemianie. Dzięki szerokiemu spektrum możliwości rozwinęły się kompetencje ludzi, którzy z większym lub z mniejszym zaangażowaniem dążą do rozwijania swoich umiejętności, ciągle udoskonalania się. Równoległe z rozwojem gospodarki rozwinęła się nauka o zarządzaniu przynosząc nam wiele pojęć i teorii zwłaszcza dotyczących motywacji. Dzięki niej, łatwiej jest nam zrozumieć mechanizmy kierujące pracownikiem, jego stopniem zaangażowania i poziomem osiągniętych sukcesów lub zachowania przy ich braku.

Obecnie wiemy jak ważne jest kształtowanie pracownika i że nie wystarczą do tego czynniki zewnętrzne. Najbardziej produktywna jest motywacja wewnętrzna. Formowanie jej nie należy do najłatwiejszych zadań w zarządzaniu ludźmi. W XXI w. normą w codziennym funkcjonowaniu jest ciągle pobudzanie kreatywności i rozwoju innowacyjności u pracowników małych czy dużych przedsiębiorstwach.

Celem każdej firmy jest rozwój, umacnianie własnej pozycji i osiąganie zysku. Droga do jego realizacji jest efektywna działalność pracowników, ich inicjatywa i zaangażowanie, a motywacja pracowników stanowi jedną z elementarnych komponentów zarządzania przedsiębiorstwem. Z tej przyczyny, ważne jest odnalezienie czynników motywujących w przedsiębiorstwie, które uruchamiają w pracownikach chęć do działania.

W artykule zwrócono uwagę na rolę znaczenia systemu motywacyjnego, a przede wszystkim narzędzi do pobudzania motywacji wewnętrznej na przykładzie jednej z firm korporacyjnych w branży handlowej.

Słowa kluczowe: firma, branża handlowa, wewnętrzna motywacja, rozwój, sukces

1. MOTYWACJA W ZARZĄDZANIU PRACOWNIKAMI

„Motywacja – intencja zrobienia czegoś, by coś osiągnąć”¹. Ta krótka definicja motywacji stworzona przez A. Pietroń-Pyszczek mogłaby stanowić początek i koniec próby określenia czym jest „motywacja”, ale oczywiście tak nie jest. W literaturze napotykamy wiele przeróżnych prób zdefiniowania tego pojęcia.

¹ A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, wyd. Marina, Wrocław 2006.

Pojęcie motywacji jest silnie skorelowane z pojęciami „wola”, „instynkt”, „popęd” a także „potrzeba”. Przez wiele lat teoretycy nie umieszczali tego pojęcia w swoich pracach badawczych, „Na dwadzieścia prezentowanych przez badacza K. B. Madsen teorii motywacji, tylko pięciu autorów używa wyraźnie pojęcia motywacji”². Obecnie przy osiągnięciu znaczących wyników w pracy oraz możliwości jej utrzymania nieodzowna jest motywacja działania. Kształtowanie motywacji stało się jednym z ważniejszych funkcji i technik zarządzania zasobami ludzkimi. J. Penc stworzył koncepcję której kluczowym podsumowaniem jest poniższa definicja „przydatność zawodowa pracownika, mierzona tym, co wnosi on w rozwój firmy, jest funkcją jego kwalifikacji i motywacji”³. Ludzie wnoszą do firmy swoje kwalifikacje miękkie oraz twarde i jeśli w zostaną wykorzystane i ukierunkowane w nieumiejętny sposób to nie przyniosą korzyści przedsiębiorstwu.

P.T. Young w swojej pracy „Motywacja i emocja” definiował motywację jako „proces wzbudzający działanie, utrzymujący je w toku i regulujący jego przebieg”⁴. Motywacja, według G. Mietzel, „to szereg świadomych przekonań i wartości, na które początkowo wywierają wpływ najwcześniejsze doświadczenia zgromadzone w sytuacjach związanych z osiągnięciami i cechy bezpośredniego środowiska, np. liczba sukcesów czy porażek”⁵. J. Reykowski termin motywacja definiuje jako „pojęcie ogólne oznaczające takie zjawiska, jak intencja, zamiar, chęć, pragnienie, życzenie, zainteresowanie czymś, obawa przed czymś itp. Wszystkie wymienione terminy mają jedną cechę wspólną – oznaczają wystąpienie w człowieku tendencji kierunkowej, czyli gotowości do zmierzania ku określonym celom; ta gotowość może być mniej lub bardziej świadoma, mniej lub bardziej sprecyzowana. Tendencję taką nazywamy motywem lub procesem motywacyjnym, natomiast ogół motywów określamy terminem motywacja. Tak więc motywacja to hipotetyczny proces wewnętrzny, warunkujący dążenie ku określonym celom”⁶.

Proces oddziaływania w celu pobudzenia motywacji w pracownikach, określany jest w literaturze przedmiotu jako termin – „motywowanie”. W nauce o organizacji i zarządzaniu, termin ten jest jednym z narzędzi zarządzania pracownikami w przedsiębiorstwie. W tym społecznym tworze będącym efektem ludzkiej przedsiębiorczości dochodzi do nieustannych zmian, mających swe źródło w zmieniającym się rynku pracy, ale i presji na konkurencję wynikającej z natury gospodarki rynkowej. Bynajmniej, nie można zapomnieć, że pracownik jest jednym z najważniejszych wartości przedsiębiorstwa. Motywowanie ma na celu pobudzenie i zachęcanie do działania, jest to „proces świadomego i celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi po

2 A. Lipka, A. Król, Waszczak. St., Winnicka-Wejs. A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej, Koszty jakości i ryzyko*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.

3 J. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

4 *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 2, wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

5 G. Mietzel, *Psychologia kształcenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 354.

6 J. Reykowski, *Z zagadnień psychologii motywacji*, PZWS, Warszawa 1970, s. 15.

przez tworzenie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów motywującego”⁷.

System motywacyjny wdrażany w przedsiębiorstwach ma za zadanie umotywowanie pracowników w takim stopniu by z chęcią i zaangażowaniem wykonywali swoją pracę i osiągalni cele postawione przed nimi przez kierownictwo.

Budowa systemu motywacyjnego w zarządzaniu, najczęściej opiera się o jeden podstawowy model funkcjonujący w literaturze, który podlega wielu modyfikacjom zależnie od potrzeb przedsiębiorstwa. Można go przyrównać do zamkniętego układu elektrycznego o sprzężeniu zwrotnym. Pracownik otrzymując informacje zwrotne na temat rezultatów swojej pracy jest w stanie ocenić, co robi źle, a co powinien poprawić. Czuje się zauważony i wie jak sprostować go inni. Z tym zasobem wiedzy rusza do realizacji kolejnych zadań w celu zaspokojenia swoich potrzeb.

Motywacja wewnętrzna charakteryzuje się samoczynnym zaistnieniem bodźców ukierunkowanych na osiągnięcie celu, przy czym wykonywanie czynności daje przyjemność co sprawia chęć powrotu do takiego stanu. Pracownicy odczuwają ogromną satysfakcję i zadowolenie. Istotą motywacji wewnętrznej są:

- bodźce zawarte w czynności;
- poczucie autonomii i kompetencji;
- zainteresowanie, zaangażowanie;
- swoboda działania.

„Motywacja wewnętrzna wiąże się z wykonywaniem przez ludzi jakiejś czynności, ponieważ uznają ją za interesującą i czerpią z tej czynności spontaniczną satysfakcję. Natomiast zewnętrzna motywacja wymaga pośrednictwa materialnych lub werbalnych nagród między aktywnością i wynikającymi z niej konsekwencjami? Satysfakcja pochodzi więc nie z samej czynności, lecz raczej z zewnętrznej konsekwencji”⁸.

2. NIEMATERIALNE I MATERIALNE FORMY MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW

Funkcjonowanie firmy o najwyższej wydajności motywacji pracowniczej wymaga zastosowania odpowiedniego systemu motywacyjnego. Do kształtowania zachowań motywacyjnych niezbędne jest wynagrodzenie w formie finansowej i budowanie takich warunków by pracownik w naturalny sposób

⁷ S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, wyd. PWN, Warszawa 1985, s. 11

⁸ <https://translate.google.pl/> [dostęp 2017.06.18]

dążył do podwyższenia jakości pracy. By to osiągnąć nie wystarczy podwyższać wartość wynagrodzenia ani stosować jedynie formy materialnej, ale należy wypracować taki system motywacyjny by w pełni pobudzał pracownika do działania, na każdej jego płaszczyźnie jaka jest wykorzystywana w jego pracy. „Osiągnięcie celów motywujących możliwe jest poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji wartości i oczekiwań motywowanego”⁹.

Współcześnie dojście to pełnego zharmonizowania instrumentów pobudzających motywację pracowników jest niejako wielką sztuką zarządzania zasobami ludzkimi. Instrumenty, którymi posługujemy się w tej materii dzielimy na trzy grupy:

- płacowe,
- materialne pozapłacowe,
- niematerialne.

Do materialnych form motywacyjnych zalicza się wynagrodzenie obejmujące płace, która występuje w formie pieniężnej oraz wynagrodzenie pozapłacowe posiadające charakter materialny - rzeczowy. „Wynagrodzenie nie jest zadość uczynieniem za cierpienia związane z pracą, co oczywiście nie oznacza, że nie powinno uwzględniać szczególnie trudnych warunków, jak monotonia, szkodliwość, uciążliwość. Jeśli uczestnicy organizacji są zainteresowani wyłącznie wynagrodzeniem pieniężnym i wysuwają głównie roszczenia płacowe, to możemy być pewni, że system zarządzania społecznego firmy funkcjonuje źle”¹⁰.

Niematerialne formy wynagrodzenia to zbiór pozapłacowych świadczeń, których pracodawca oraz pracownik nie potrafi oszacować ich wartości pieniężnej (np. pochwała przełożonego, komfort pracy). Szerszy obraz form materialnych i niematerialnych oraz klasyfikacja na poszczególne czynniki przedstawia tabela 1.

Wynagrodzenie ze względów ekonomicznych jest różnie rozumiane, powszechnie ma znaczenie zapłaty za wykonaną pracę i bardzo często jest nazywane płacą, zarobkiem lub pensją. W literaturze przedmiotu spotykamy się, z sformułowaniami takimi jak: „pojęcie wynagrodzenia obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzenia”¹¹.

9 S. Borkowska, *System motywowania przedsiębiorstwa*, wyd. PWN, Warszawa 1985, s. 20-30.

10 A. Koźmiński, W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999, s. 507–508.

11 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, wyd. PWE, Warszawa 2008, s. 328.

Tabela 1. Podział wynagrodzenia na formy materialne i niematerialne

WYNAGRODZENIA				
Materialne		Niematerialne		
Płace	Pozapłacowe	W obszarze organizacyjnym	W obszarze psychologicznym	W obszarze technicznym
Płaca zasadnicza	Szkolenie, rozwój.	Awanse,	Pochwały, wyróżnienia.	Komfort pracy – możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze, maszynach.
Premia,	Świadczenia o charakterze socjalnym:	Władza, samodzielność realizacyjna,	Praca w firmie o wysokim prestiżu.	
Prowizja,	wczasy, wycieczki, festyny.	Dostęp do informacji.	Praca w „dobrym” zespole.	Bezpieczeństwo pracy.
Bonusy	Ubezpieczenie, opieka medyczna.	Duża samodzielność, praca wymagająca kreatywności,	Silne pozytywne związki nieformalne.	Warunki/standardy pracy.
	Przywileje, np. samochód służbowy, telefon komórkowy.	Elastyczny czas pracy.	Komunikacja	
	Zakup wyrobów po preferencyjnych cenach.	Organizacja pracy.	Samorealizacja	
			Pewność zatrudnienia	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji* [w:] <http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/120> [dostęp 2016.05.07].

Występujące formy wynagrodzenia, które funkcjonują w naszym prawodawstwie, to:

- forma czasowa;
- forma akordowa;
- dniówka zadaniowa;
- prowizja;
- premia zadaniowa;
- nagrody;
- kafeteryjna.

„Płaca jest istotnym elementem składowym systemu motywacyjnego. Pełni ona pięć zasadniczych funkcji: kosztową, dochodową, motywacyjną, społeczną i rynkową”¹². Nie ma jednolitej definicji określającej znaczenie „płaca”. Według Konwencji nr 100 z 6 czerwca 1951 r. Międzynarodowej Organizacji Pracy, wynagrodzenie oznacza płacę i wszystkie inne korzyści płacone

¹² M. Kopertyńska, *Wpływ zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa na systemy motywowania pracowników* w: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.

bezpośrednio lub pośrednio w gotówce lub naturze przez pracodawcę pracownikowi, z tytułu zatrudnienia. Płaca zasadnicza nie stanowi pełnego wynagrodzenia, występują dodatkowe jego części o elastyczniejszej formie zależne od wyników i są ukierunkowane na podwyższenie motywacji u pracowników.

Jedną z nich jest premia określana jako uznaniowa i jak nazwa wskazuje pracownik otrzymują ją w ramach uznania pracodawcy. Często jest tak w naszych przedsiębiorstwach, że pracodawca wykorzystuje swoje przywileje w tym temacie i pracownik mimo swojego pełnego zaangażowania oraz wymiernych wyników nie otrzymuje premii. Bywa również tak, że pracownik niczym specjalnym się nie wyróżnił i zostaje mu przyznana. W jednym i drugim przypadku powoduje demotywację pracownika, czego rezultatem jest jego utrata lub jałowe zaangażowanie. Premia może być: miesięczna, kwartalna lub roczna. Różny termin przyjmują przedsiębiorcy. Zazwyczaj w grę wchodzi tylko jedna i jest nią premia miesięczna do płacy zasadniczej. Zasady kształtowania premii w przedsiębiorstwach są bardzo zróżnicowane, podstawą premiowania może być:

- realizacja i wyniki pracy za indywidualne postawione zadania - ilościowy wzrost wykonanych zadań;
- wyniki pracy zespołu, grupy - integruje pracownika z celami jednostki, motywuje do działania;
- „poprawę jakości pracy;
- obniżenie kosztów działalności;
- oszczędność surowców, energii i innych środków;
- poprawę wykorzystania czasu pracy ludzi i maszyn;
- terminowe lub przedterminowe wykonania zadań”¹³.

W literaturze tematu podkreśla się „potrzebę ograniczania tytułów do premii, ponieważ zbyt duża ich liczba prowadzi do wzajemnej konkurencyjności i kolizyjności, a w konsekwencji obniżenia siły motywacyjnej.”¹⁴.

Prowizje są udziałem pracownika w wynikach finansowych firmy i zwykle obliczane są procentowo od zawartej umowy sprzedażowej, transakcji. Forma ta ma szczególny wpływ na efektywność pracy i zainteresowanie pracownika, „iż daje ona pracownikowi możliwość wpływu na wysokość uzyskiwanych zarobków, łączy je równocześnie z relacją celów firmy, a przy tym jest zrozumiała dla pracownika”¹⁵.

13 A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody, ...op.*, cit. s. 340

14 W. Kopertyńska, *Motywowanie za pomocą premii*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999, s. 130.

15 A. Pocztowski, *Teoretyczne podstawy wynagrodzenia* w: Sedlak K. (red.), *Jak skutecznie wynagradzać pracownika, Tworzenie i doskonalenie systemów wynagrodzeń*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 18.

Często można spotkać się także z bonusami. Można je porównać do premii za pewien okres pracy. Podstawowymi zasadami bonusów to wypłata dwa razy do roku, kiedy pracownicy potrzebują dodatkowych środków np. w połowie roku na czas urlopowy i na koniec roku na czas świąt. Wartość bonusów zależna jest od wyników całej firmy i jednostki oraz oceny indywidualnej. Forma ta niesie bardzo duży element motywacji a przede wszystkim wpływa na integrację pracowników oraz prestiż na rynku a tym samym na dumę pracowników.

Pozapłacowe wynagrodzenie - wynagrodzenie kafeteryjne w ostatnim okresie jest często stosowane i bardzo popularne, najczęściej stosowane w prywatnych przedsiębiorstwach. „Kafeteria w dosłownym tłumaczeniu oznacza bar śniadaniowy z ofertą wyboru dań. Zastosowanie tej nazwy miało oznaczać „kartę dań”, czyli zestaw beneficjów do wyboru”.¹⁶ Na ogół ta forma wynagrodzenia ma charakter rzeczowy i są nimi np. samochód służbowy do użytku prywatnego czy telefon, ale również w formie świadczeń jak ubezpieczenia na życie czy też szkolenia (patrz. tab.1). Wynagrodzenie kafeteryjne przyznawane są grupom pracowników, które mają prawo korzystania z takiej formy wynagrodzenia.

Stwierdzenie, iż wynagrodzenie pracownika nie jest najważniejsze w formie finansowej może wzbudzić niedowierzanie i bez aprobatę, ale po wniklejszej analizie większość z nas przychyli się do tego stwierdzenia. W firmach coraz częściej bodźce niematerialne mają większą siłę motywacyjną niż pieniądze. „Pełnią one rolę zachęt w dwojaki sposób:

- po pierwsze, jako narzędzia, które wspierają bodźce materialne. Pełnią tutaj bardzo ważną rolę, ponieważ ocena, pochwały czy nagany często towarzyszą bodźcom materialny;
- po drugie jako bodźce autonomiczne, które są stosowane niezależnie lub współdziałają z materialnymi”¹⁷.

Najważniejsze środki pobudzania motywacji nie mające wartości materialnej to: awans, samodzielność realizacyjna, przydzielanie zadań o dużym znaczeniu i oczywiście dobre relacje z współpracownikami jak i z przełożonym, ale również samo posiadanie pracy jest mocnym motywatorem.

Awansowanie pracownika po przez analizę jego osiągnięć na wyższy szczebel hierarchii jest pozytywnie odbierane w otoczeniu, wiąże się z wyższymi zarobkami, ale również, co jest istotne, okazaniem uznania pracodawcy pracownikowi. „Awans zaspokaja potrzebę szacunku i wpływa korzystnie na samoocenę, zwiększając wiarę we własną wartość i motywując do osiągania jeszcze lepszych wyników w przyszłości”¹⁸. Możliwość awans zwłaszcza dla

16 S. Borkowska, *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, ...op. cit., s. 54.

17 B. R. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe.*, wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2000, s. 266.

18 Ibidem, s. 266.

ludzi młodych, którzy zaczynają z dołu drabiny kariery zawodowej jest ważnym celem do osiągnięcia i istotnym motywatorem. Polityka awansowania powinna opierać się na jasnych, znanych pracownikowi zasadach. Tak by każdy kreatywny i uzdolniony pracownik miał szansę zdobycia wyższego stanowiska. Partycypacja pracowników polega na „usamodzielnieniu ich w granicach określonych ich wiedzą i umiejętnościami. Nie oznacza rezygnacji z hierarchii i dyscypliny oraz tolerowania zachowań sprzecznych z obowiązującymi w organizacji normami. Jest jedynie bazowaniem na zaufaniu do podwładnych i polega na inspirowaniu ich do aktywnej, a nie wymuszonej realizacji celów organizacji”¹⁹.

Włączanie pracowników do aktywnego uczestnictwa w kształtowaniu i wdrażaniu różnych projektów oraz podejmowaniu decyzji finansowych ma ogromne znaczenie w zakresie motywowania niematerialnego. Powodami dla których warto zwiększyć partycypację pracowników, są:

- „umożliwia i warunkuje ona rzeczywiste uspołecznienie środków produkcji oraz zapobiega izolacji pracowników;
- stanowi ona mocne narzędzie motywowania ludzi do efektywniejszej pracy poprzez integrację interesów osobistych, zespołowych i społecznych, a także wytwarza motywację zewnętrzną i wewnętrzną pozwalając na realizację potrzeb związanych z samorealizacją i chęcią wykonywania bardziej odpowiedzialnych zadań;
- stanowi ważny element demokratyzacji całości życia społeczno-politycznego;
- wpływa pozytywnie na trafność podejmowanych decyzji i umożliwia ich lepszą realizację”²⁰.

Stosunki międzyludzkie stały się bardzo ważne, pomocne w codziennym życiu, otwierają nam możliwości do dobrego kontaktu z współpracownikami, ale również do „zdrowej” relacji pracodawcą. Bezsensowne spory to ogromne marnotrawstwo czasu i energii jak i działanie demotywujące pracowników. Komunikacja jest kolejnym czynnikiem niematerialnej motywacji, pracodawca, „który chce stworzyć dobry zespół i skutecznie nim kierować, musi być świadomy tego, że:

- pracowników należy traktować z powagą i godnością, jak ludzi, którzy do pracy przychodzą z wewnętrznej potrzeby, a nie tylko w celach zarobkowych;
- pracownicy potrafią się identyfikować z firmą i jej zadaniami tylko wtedy, gdy kierownictwo potrafi nawiązać z nimi właściwy kontakt”²¹.

19 A. Czermiński., M. Grzybowski., K. Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, wyd. Diecezji Pelplińskiej, Gdynia 1999, s. 75.

20 B. R. Kuc., *Zarządzanie doskonale...op. cit.*, s. 267.

21 J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 255

Wypełniając swoje obowiązki w pracy bardzo ważna jest możliwość dostępu do informacji. Bez dobrej komunikacji jest ta funkcja bardzo utrudniona. Pracownicy chcą być na bieżąco informowani o wydarzeniach jakie mają miejsce w firmie, ale również powinni być informowani o swoich wynikach w pracy. Ważne jest by pracownik miał możliwość swobodnego wypowiedzenia się, dzielenia swoją wiedzą i przemyśleniami. Komunikowanie się, zwłaszcza ustne, powinno zajmować znaczną część czasu pracy kierownika, który powinien porozmawiać z pracownikami, poznać ich jako ludzi, a nie tylko jako wykonawców określonych ról, odkryć ich silne strony i to, co mają do zaoferowania, zrozumieć, co myślą i co cenią²². Szczera i otwarta komunikacja jest pewną drogą do sukcesu.

Analiza poszczególnych czynników nie pomoże w wybraniu „pewniaków” do skutecznej motywacji pracownika. Natomiast wiemy na pewno, że formy materialne i niematerialne w istotny sposób są w stanie zaspokoić potrzeby odczuwane przez pracowników. Czynniki materialne zaspakajają w większej mierze potrzeby, ale bez bodźców niematerialnych nie spełniłyby w pełni swojej roli.

3. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA

Omawiana firma branży handlowej jest spółką akcyjną działającą na rynku polskim od roku 1994 z siedzibą w Toruniu i z czterema głównymi centrami dystrybucyjnymi położonymi w taki sposób, że obejmują cały obszar kraju. Pierwszy magazyn powstał już po pięciu latach. A kolejne, co kilka lat w różnych częściach Polski. Każdy z obiektów składa się z dwóch nowoczesnych hal magazynowych o łącznej powierzchni 20 tys. m² oraz budynkiem biurowym. Centra są zlokalizowane na terenach o wielkości ok. 51,5 tys. m², położonych przy ważnych szlakach komunikacyjnych - autostradach i drogach krajowych oraz węzłach kolejowych. Przedsiębiorstwo obecnie jest w trakcie kolejnej dużej inwestycji, a mianowicie budowy piątego już magazynu dystrybucyjnego w centrum kraju. Posiada ok. 19 filii w Polsce przylegających do magazynów centralnych, ale również samodzielne biura, tworząc rozbudowaną sieć dystrybucyjną.

Firma jest częścią dużego koncernu niemieckiego od 2001 r., obecnego w 80 krajach świata. Głównym jej profilem działalności jest dystrybucja stali oraz tworzyw sztucznych. Największe sukcesy odniosła w pierwszej połowie 2010 r. znajdując się w rankingu 500 największych przedsiębiorstw Europy Środkowej, ogłoszonego przez firmę DELOITTE. Badana firma jest wciąż obecna na łamach pism branżowych i biznesowych. Bierze aktywny udział w różnorodnych konkursach biznesowych jak na przykład, w Konkursie Gepardy Biznesu oraz w rankingach publikowanych na łamach Polityki czy

22 Ibidem, s. 258.

Manager Magazin, plasując się na wysokich miejscach. Wciąż udowadnia, że po 20 latach swojej działalności ma wciąż coś do powiedzenia i mocno zaznacza swoją obecność na mapie przedsiębiorczości.

Struktura jest przejrzysta o jasnym kierunku odpowiedzialności, układ stanowisk i składających się z nich komórek organizacyjnych wewnątrz firmy obrazuje nam podział uprawnień i odpowiedzialności oraz określenie stosunków pomiędzy poszczególnymi pracownikami firmy.

4. SYSTEM OCEN PRACOWNICZYCH JAKO ELEMENT MOTYWACJI

W przedsiębiorstwie „X” będącym korporacją, funkcjonuje kilka systemów ocen pracowników opartych na rozwoju oraz wynikach sprzedaży i jakości pracy w okresie miesięcznym oraz kwartalnym.

Jednym z głównych celów jakie sobie postawiła firma jest jak najlepsze wykorzystanie potencjału pracowników i stworzenie im możliwości rozwoju w ramach organizacji. Promuje osoby aktywne, zaangażowane i utożsamiające się z firmą, w dłuższej perspektywie zatrudnienia dając im szansę na znalezienie swojego miejsca w strukturach firmy. Wiele osób pracujących obecnie jako handlowcy, specjaliści czy kierownicy, zatrudnieni byli na niższych stanowiskach w oddziałach i magazynach. By skutecznie zmotywować pracowników firma prowadzi ich „diagnozę”, która odbywa się raz do roku w okresie od października do grudnia. Plan dotyczący kształcenia pracowników jest wynikiem corocznych rozmów rozwojowych SRP- System Rozwoju Pracowników, prowadzonych przez bezpośrednich przełożonych. Główne cele Systemu Rozwoju Pracowników:

- identyfikacja potrzeb rozwojowych pracowników, m.in. w związku z efektywnym wykonaniem planowanych zadań;
 - dostarczanie pracownikom rzetelnej informacji zwrotnej o jakości pracy i poziomie kompetencji zawodowych;
 - dostarczenie Zarządowi i kadrze kierowniczej aktualnych informacji o kompetencjach i potencjale rozwoju zawodowego pracowników
- Rozmowy, które nazwane są SRP.

Obszary rozmowy rozwojowej dotyczą takich sfer jak:

- KOMPETENCJE (mocne i słabe strony pracownika);
- ZADANIA (planowanie, monitorowanie, ocena wykonania).

Pracownik musi odpowiednio się przygotować, a mianowicie wypełnia formularz samooceny osiągnięć zawodowych i obszarów rozwojowych na

czterostopniowej skali i dostarcza swojemu przełożonemu na dwa dni przed rozmową. Wpisuje swoje osiągnięcia, zadania w okresie od ostatniej rozmowy. Jeśli pracownik wie, które kompetencje chce rozwijać i w jaki sposób, lub ma pomysł na nowe dodatkowe zadania na własnym stanowisku w okresie najbliższego roku, wpisuje je do formularza np. nowe projekty, coaching, wspólne spotkania, szkolenia, etc. Rozmowy przeprowadzane są przez okres jednego miesiąca w całej firmie na wszystkich szczeblach. Sama rozmowa z pracownikiem trwa od 1-3 godzin. Na spotkaniu między innymi omawiane są z pracownikiem różnice między formularzem samooceny dostarczoną przez pracownika, a arkuszem ocen pracownika wypełnionym przez przełożonego. Omawianie różnic jest bardzo pouczające dla obu stron i jeśli jest prowadzone w atmosferze zaufania i zrozumienia działa jak trampolina do dalszej pracy i chęci rozwijania się.

Przykładowe kompetencje do samooceny oraz do oceny przełożonego i pracownika w kryterium ocen (nie dotyczy, nie spełnia wymagań, częściowo spełnia wymagania, spełnia wymagania):

✓ **Organizacja i jakość pracy:**

- organizuje swoją pracę według bieżących priorytetów;
- wykonuje swoją pracę dokładnie, terminowo i zgodnie ze standardami Firmy;
- dba o porządek w prowadzonej przez siebie dokumentacji;
- poprawia własne osiągnięcia z przeszłości.

✓ **Inicjatywa i zaangażowanie:**

- samodzielnie wykonuje powierzone zadania i rozwiązuje bieżące problemy na swoim stanowisku pracy;
- wykazuje inicjatywę nie czekając na polecenia przełożonego;
- przewiduje problemy, które mogą wystąpić i samodzielnie podejmuje działania, aby ich uniknąć;
- poszukuje rozwiązań problemów, konsultuje propozycje ich rozwiązań, jest otwarty na inne propozycje.

✓ **Relacje z klientami:**

- utrzymuje dobre relacje z klientami i skutecznie je rozwija;
- regularnie odwiedza swoich klientów;
- właściwie prezentuje ofertę Firmy i trafnie identyfikuje potrzeby klienta (produkty i serwis);
- proponuje działania zmierzające do zwiększenia sprzedaży, konsekwentnie i skutecznie je realizuje.

✓ **Umiejętności zawodowe:**

- wykorzystuje bogatą wiedzę produktową;
- wykorzystuje znajomość procedur sprzedaży, zabezpieczeń finansowych;
- wykorzystuje posiadaną wiedzę i umiejętności wymagane do pracy na danym stanowisku;
- pogłębia swoją wiedzę zawodową, jest otwarty na nowości pojawiające się w dziedzinie, w której się specjalizuje.

✓ **Współpraca:**

- aktywnie uczestniczy w pracach zespołu, działu, oddziału;
- dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem zawodowym ze współpracownikami;
- odznacza się wysoką kulturą osobistą wobec wszystkich osób w firmie;
- sprawnie współpracuje z innymi komórkami organizacyjnymi.

Innym systemem ocen pracownika, który funkcjonuje w firmie to system motywacyjny wynagrodzenia miesięcznego i kwartalnego. Poza pensją zasadniczą przysługuje pracownikowi co miesiąc prowizja od wypracowanego planu, a za kwartał dodatkowo premia uznaniowa. Każdy pracownik podlega ocenie kwartalnej, ocena obejmuje:

- organizację i jakość pracy;
- realizację zadań zleconych;
- inne (np. wyprzedaje).

Ocena zobrazowana jest skalą punktową od 0 do 6. Do każdej skali jest przypisana odpowiednia kwota. Zadania, są nadawane co kwartał w taki sposób by zachęcały pracownika do działania. Jeśli pracownikowi nie udało się zrealizować obecnego zadania kwartalnego, to prowadzona jest z nim rozmowa, w celu ustalenia powodu niepowodzenia. Jeśli nie wynikają one z bierności pracownika zadanie na kolejny kwartał zostaje przydzielone o niższej skali trudności, tak by zmotywować pracownika do włożenia wszelkich starań by tym razem wykonać zadanie. System ten działa obecnie w przedsiębiorstwie od czterech lat i jest pozytywnie przyjęty przez pracowników.

5. WPŁYW KULTURY ORGANIZACJI NA MOTYWACJĘ PRACOWNIKÓW

Na efektywność i sukces opisywanego przedsiębiorstwa niewątpliwie ma wpływ jej kultura, organizacji. Kultura organizacji tego przedsiębiorstwa bardzo je wyróżnia na tle innych dużych firm należących do zagranicznego

koncernu. Korporacyjny szlif ma tu miejsce, ale okiełznany jest wartościami i normami wywodzącymi się z firmy rodzinnej. Badana firma została założona wiele lat temu przez rodzinę, której przedstawiciele byli wykształceni, oraz obdarzeni ogromną charyzmą i pasją udzielającą się otoczeniu, nakłaniając do dążenia ku doskonaleniu tego, co jest i co będzie. Postawy i wartości z początków działalności przedsiębiorstwa zostały w większości utrzymane i obecnie w firmie panuje atmosfera przyjazna, motywująca do pracy i rozwijaniu swoich kompetencji. Tego przykładem jest chociażby zasada skrócenia komunikacji.

W całej firmie pracownicy zwracają się po imieniu. Dotyczy to wszystkich stanowisk z j wyjątkiem przedstawicieli zarządu przedsiębiorstwa. Tematy służbowe lub problemy prywatne, które wymagają rozmowy z przełożonym są zawsze omawiane w sposób koleżeński i z pełnym zaangażowaniem przełożonego. Każdy pracownik, którego dotyka tragedia np. choroba, śmierć dziecka może liczyć na pomoc zarządu w formie finansowej lub innej formie wsparcia.

W przedsiębiorstwie prowadzony jest portal pracowniczy Worknet, w którym zamieszczane są wszystkie wydarzenia dotyczące przedsiębiorstwa, informacje o koncernie, firmie czy też zagadnienia specjalistyczne, np.:

- nowości na polu handlowym - nowe materiały lub usługi w ofercie firmy;
- wydarzenia społeczne - udział w zbiórce pieniędzy dla dzieci z sierocińca z lokalnego otoczenia firmy;
- opis szkoleń pracowniczych jakie miało miejsce w ostatnim czasie udokumentowane zdjęciami;
- informacja o klasyfikacji piłkarskiej drużyny firmowej.

Firma nie zapomina również o swoich jubilatach, w których święto co roku na ich cześć publikowane są okazjonalne zdjęcia i dołączone do nich życzenia. Z tej okazji przyznawane są dyplomy a pracownikom ze znacznym stażem pracy (dziesięcioletnim lub piętnastoletnim, a nawet dwudziestoletnim), przyznawane są nagrody pieniężne. Dużą wartością dodaną firmy są osobiste gratulacje Prezesa, który niejednokrotnie musi pokonywać wiele kilometrów by osobiście pogratulować jubilatowi. Równoległe do prowadzonego portalu, raz na kwartał wydawana jest gazetka „MY” redagowana przez zespół z działu marketingu. Można tam znaleźć najważniejsze wydarzenia, które miały miejsce w ostatnim kwartale, są to zazwyczaj doniesienia z rynku, nowe inwestycje, w których brała udział firma lub wyniki ankiety pracowniczej czy ankiety satysfakcji klientów.

Ciekawą pozycją w gazecie są krótkie artykuły na temat savoir-vivre w biznesie, które pełnią rolę edukacyjną i kształtują kulturę pracowników, a jednocześnie przedsiębiorstwa. Na portalu pracowniczym można również znaleźć dokładny opis wizerunku pracownika, objaśnia on, dlaczego wygląd pracownika jest taki ważny i jak powinien ubierać się pracownik firmy.

Zalecenia te mają odzwierciedlenie w rzeczywistości, pracownicy są dumni z pracy w takiej firmie i niejednokrotnie dają temu wyraz na przykład nosząc logo firmy przypięte do marynarki lub żakietu.

Nie zapomina się o nowych pracownikach, oni najczęściej czują się zagubieni wśród wielu procedur, które z pełnym impetem wkraczają do korporacji. Na ratunek przychodzą informatory, w których można znaleźć wszystko, co pomoże dobrze przeżyć pierwsze dni w pracy. W firmie celebryje się święta religijne i świeckie. Świątuje się z okazji, np.:

- Światowy Dzień Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy, dwa razy w roku, obdarowując pracowników zdrową żywnością lub gadżetami np. krokomierzem;
- Światowy Dzień Dziecka - bony zakupowe;
- Czas dla Rodziny poprzez skrócenie dnia pracy.

Inną formą charakteryzującą kulturę tej organizacji są konkursy dla pracowników i dla ich dzieci, np.:

- Mam Pomysł - pracownicy mogą zgłaszać swoje sugestie dotyczące działania firmy;
- Wakacje w Obiektywie - każdy pracownik może zgłosić do konkursu jedno zdjęcie, które weźmie udział w głosowaniu pracowników;
- Konkurs Adwentowy - przez okres przedświąteczny odpowiada się na jedno pytanie każdego dnia z tematyki życia firmy;
- Konkurs rysunkowy na kartkę świąteczną - dzieci pracowników rysują rysunek o tematyce świątecznej i po wyłonieniu najlepszego rysunek ten zostaje kartką świąteczną firmy.

Kompetencja i różnorodność, globalny zasięg oraz tradycja są podstawą działalności firmy i czynią ją wiodącym podmiotem na rynkach całego świata. Przedsiębiorstwo tworzy wartość dodaną dla klientów, pracowników. Bazuje na zaangażowaniu i umiejętnościach każdego członka zespołu. Rozwój pracowników jest szczególnie ważny. Zdrowie i bezpieczeństwo w miejscu pracy mają najwyższy priorytet. Firma zobowiązuje wszystkich pracowników do przestrzegania przepisów prawa antykorupcyjnego i antymonopolowego oraz bezwzględnego przestrzegania zasad polityki koncernu. Wartości firmy to rynek, człowiek, organizacja, efektywność.

6. WEWNĘTRZNE MOTYWOWANIE DO PRACY

– BADANIA WŁASNE

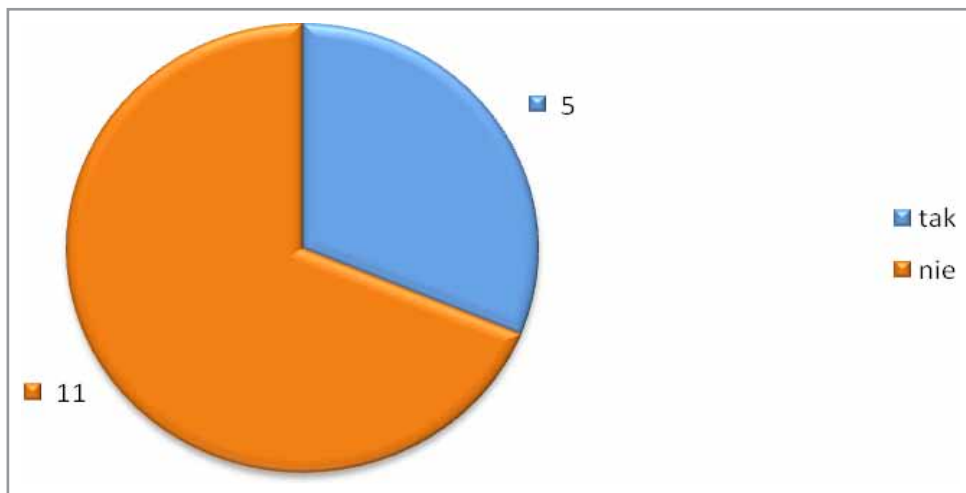
Przedmiotem badań jest firma z branży handlowej. Na rynku działa od 20 lat. Do zebrania potrzebnego materiału wykorzystano ankietę, która została przeprowadzona wśród pracowników firmy. Grupa badawcza objęła 16 osób.

W to wąskie grono zaliczeni zostali pracownicy z działu handlowego na różnych stanowiskach, ze stażem pracy powyżej 3 lat. Kwestionariusz składał się z 18 pytań zarówno otwartych jak i zamkniętych. Wśród pytań znalazły się:

- Jakie są Twoje poglądy na temat motywacji wewnętrznej w firmie?
- Co sądzisz na temat podnoszenia kwalifikacji poprzez szkolenia?
- Jaki stosunek masz do przeprowadzanych okresowych ocen pracowników?
- Jakimi motywami kierujesz się przy podejmowaniu kolejnych zadań?
- Czy czujesz się doceniony przez przełożonych?
- Czy praca w firmie to dla Ciebie prestiż?
- Czy dużą wartość motywacyjną mają dla Ciebie organizowane przez firmę imprezy integracyjne oraz systemy lojalnościowe?

Badane osoby zapytano o czynniki oddziaływania na pracowników w kwestii motywowania wewnętrznego. Ankietowani pracownicy na pytanie czy przy wyborze miejsca pracy kierowali się wielkością firmy? – odpowiadali w przeważającej większości (11 wskazań) przecząco, pozostałe 5 wskazań były to odpowiedzi twierdzące. Świadczy to o świadomym wyborze ukierunkowanym tylko na dużą firmę.

Wyk. 1. Wybór miejsca pracy a wielkość firmy



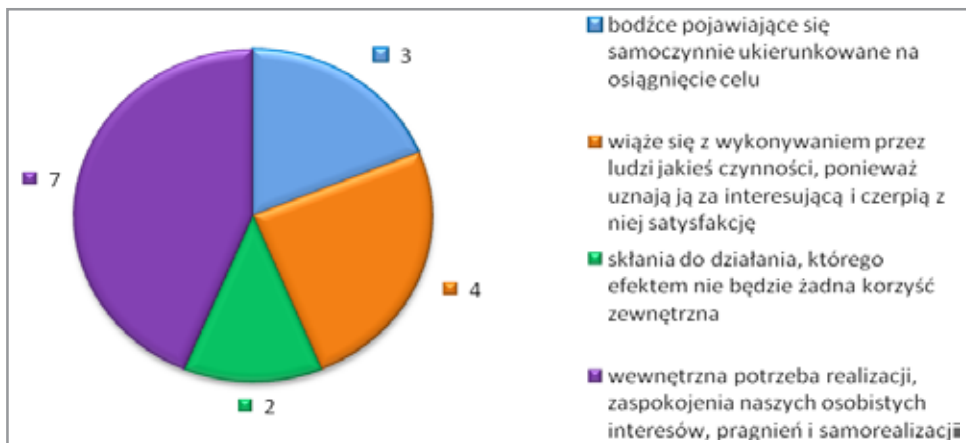
Źródło: opracowanie własne.

Osoby ankietowane w swoich wypowiedziach zwróciły uwagę, iż dla 3 z nich motywacja wewnętrzna charakteryzuje się jako bodźce pojawiające się samoczynnie ukierunkowane na osiągnięcie celu. Następne 4 osoby stwierdziły, że motywacja wewnętrzna wiąże się z wykonywaniem przez ludzi jakiejś czynności, ponieważ uznają ją za interesującą i czerpią z niej satysfakcję, dla

zaledwie 2 osób to rodzaj motywacji skłaniającej do działania, którego efektem nie będzie żadna korzyść zewnętrzna.

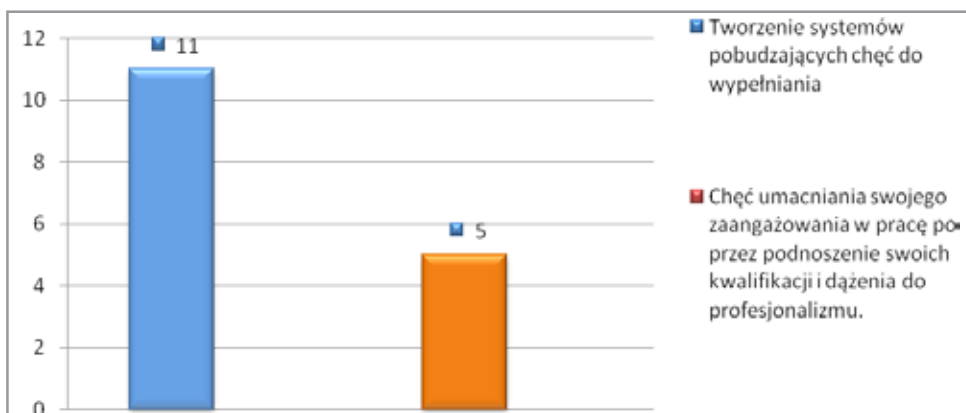
Motywację wewnętrzną zdefiniowaną pojęciem jako wewnętrzną potrzebę realizacji, zaspokojenia naszych osobistych interesów, pragnień i samorealizacji wyróżniło, aż 6 ankietowanych. Wyniki przedstawia wykres 2. Natomiast motywację wewnętrzną do pracy 11 ankietowanych rozumie jako tworzenie systemów pobudzających chęć do wypełniania swoich obowiązków coraz wydajniejszej i bardziej efektywnej pracy. Tylko 5 ankietowanych wskazało pojęcie motywacji wewnętrznej do pracy jako chęć umacniania swojego zaangażowania w pracę po przez podnoszenie swoich kwalifikacji i dążenia do profesjonalizmu.

Wyk. 2. Interpretacja pojęcia motywacji wewnętrznej przez badanych



Źródło: opracowanie własne.

Wyk. 3. Interpretacja pojęcia motywacji wewnętrznej przez badanych



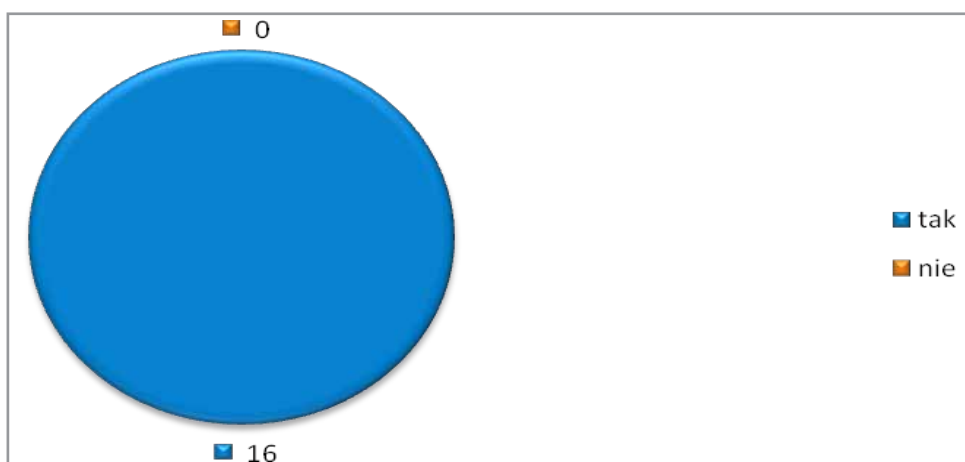
Źródło: opracowanie własne.

Większość pracowników motywację wewnętrzną do pracy opiera na systemie motywacyjnym w firmie. W nim pokłada siłę pobudzenia motywacji do pracy a nie wyłącznie w samoistną chęć spełnienia. Więc z tego wynika, że dobre systemy motywacyjne budowane w firmie są potrzebne.

7. UCZESTNICTWO PRACOWNIKÓW W SZKOLENIACH – PODNOSZENIE KWALIFIKACJI

Badania wykazały, że firma kładzie duży nacisk na podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników. Każdy z nich przynajmniej raz był uczestnikiem szkolenia, co obrazuje poniższy wykres.

Wyk. 4. Udział ankietowanych w szkoleniach podnoszących kwalifikację

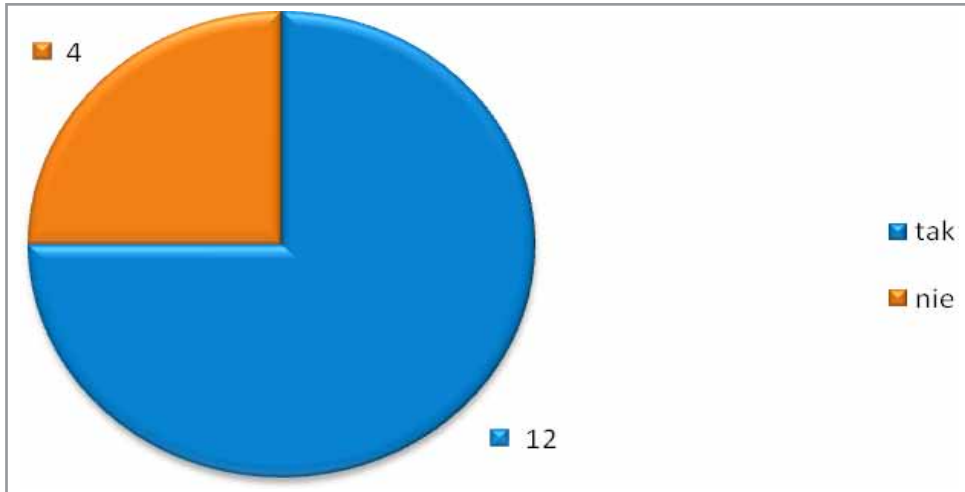


Źródło: opracowanie własne.

Program podnoszący kwalifikacje pracowników jest istotnym bodźcem motywacyjnym do pełnego wykorzystania swoich umiejętności w pracy. Tak uważa 12 ankietowanych, natomiast 4 osoby uważają inaczej i odpowiedziały negatywnie. Wyniki obrazuje wykres 5.

Trudno stwierdzić, dlaczego dla niektórych osób prowadzone szkolenia nie motywuje ich do wykorzystania swojej wiedzy w pracy. Być może, że poziom szkoleń dla tych ankietowanych był za niski lub taka forma stymulacji rozwoju nie jest w ich przekonaniu bodźcem pobudzającym do pełnego użytkowania swojej wiedzy. Większość jednak ankietowanych odpowiedziała twierdząco, więc dla większości pracowników system szkoleń w firmie wzmacnia chęć do pełniejszego wykorzystania swoich byłych i nabytych kompetencji poprzez szkolenia.

Wyk. 5. Wpływ szkoleń na motywację ankietowanych do wykorzystania swoich umiejętności w pracy



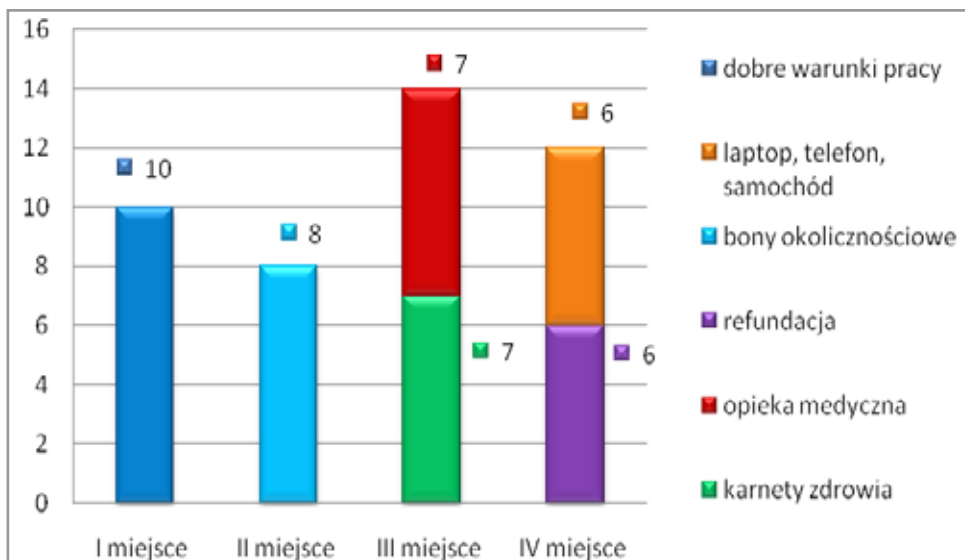
Źródło: opracowanie własne.

Badane osoby poproszono także o wymienienie sposobów motywacji pozapłacowej stosowanej w firmie. Odpowiedzi miały zobrazować, który czynnik najbardziej motywuje wewnętrznie ankietowanego do pracy. Wynik badań obrazuje nam, iż z sześciu wymienionych czynników na pierwszym miejscu uplasował się czynnik „dobre warunki do pracy”, aż 10 osób z grupy 16 ankietowanych wybrało tę pozycję. Na kolejnym miejscu, czyli drugim czynnik „bony okolicznościowe”, które zostały wskazane przez 8 osób. Na miejscu trzecim ex aequo znalazły się dwa czynniki „karnety zdrowia” oraz „opieka medyczna” wybrane przez taką samą ilość ankietowanych tzn. 7 osób. Ostatnie dwa czynniki „refundacje (okularów, wakacji, pożyczek studiów” i „laptop, telefon, samochód” również uplasowały się na tej samej pozycji tzn. czwartym miejscu ze wskazaniem przez 6 osób dla każdego z nich.

Wynika z wykresu 6, że pracownicy bardzo sobie cenią dobre warunki pracy, chcą pracować w komforcie to stymuluje ich motywację wewnętrzną do wydajniejszej pracy.

Otrzymywanie karnetów przez pracowników z okazji świąt lub jubileuszy jest niewiele mniej ważnym bodźcem motywacji wewnętrznej. Niewątpliwie ten rodzaj motywacji jest bardzo pomocny w budżecie domowym w tym istotnym czasie i również bardzo wysoko docenianym przez pracowników. Opieka medyczna, która w obecnym czasie mogło by się wydawać, że jest jednym z najważniejszych czynników dla pracownika znalazła się dopiero na trzecim miejscu wraz z karnetami zdrowia.

Wyk. 6. Ocena motywacji pozapłacowych w podnoszeniu poziomu motywacji wewnętrznej u ankietowanych



Źródło: opracowanie własne.

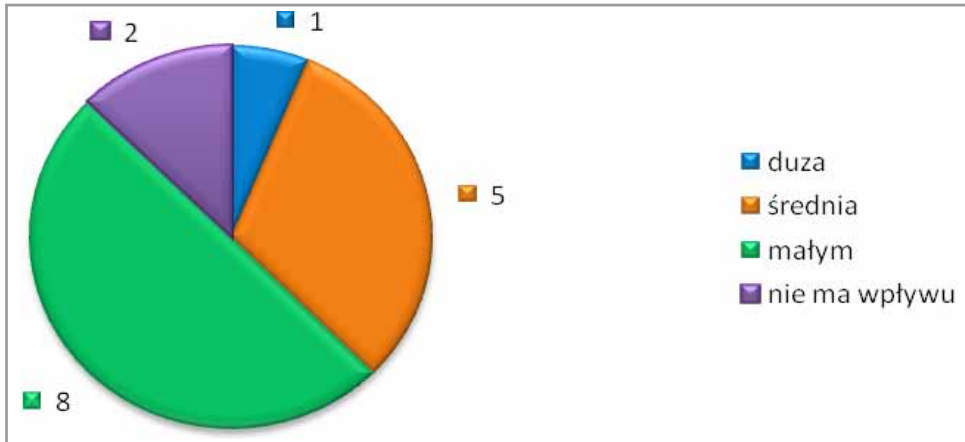
Pracownicy bardziej sobie cenią to, co jest w tej chwili: bardziej komfort pracy niż zdrowie, które jest teraz, ale za chwilę może go nie być. Natomiast laptop, telefon czy samochód nie stanowią już tak mocnego bodźca dla pracowników jak wymienione wcześniej czynniki. Wynika to być może z tego, że wszyscy pracownicy biurowi są w posiadaniu telefonu służbowego jak i nieograniczonego dostępu do komputera stacjonarnego. Laptop jest tylko dodatkowym obciążeniem, za który trzeba być odpowiedzialnym, jedynie samochód może być pewną pokusą, ale jest związany jest ze stanowiskiem i oczywiście dodatkowymi obowiązkami. Grupa badanych posiada również do dyspozycji samochód, więc prawdopodobnie nie odbiera tego przywileju jako bodziec do motywacji wewnętrznej, przyjmuje jako podstawowe narzędzie swojej pracy. Refundacja okularów, wakacji czy studiów też nie mają takiej siły jak wspomniane wcześniej warunki pracy.

8. OCENA PRACOWNICZA A MOTYWACJA WEWNĘTRZNA

Ankietowani w tym zagadnieniu mieli wskazać, czy przeprowadzana ocena pracowników w firmie według Pani/Pana potęguje motywację wewnętrzną do dalszej pracy, tylko 1 osoba odpowiedziała „dużym”, 5 osób „średnim”, 8 osób w „małym” i 2 osoby, że „nie ma wpływu”.

Okazuje się, że ocenianie pracowników nie idzie w parze ze skutecznym wpływaniem na motywację wewnętrzną pracowników, wręcz przeciwnie. Pracownicy nie lubią być oceniani, taka ocena wiąże się ze stresem, a to on paraliżuje pracowników i zniechęca do dalszej pracy.

Wyk. 7. Wpływ oceny pracowników w firmie na motywację wewnętrzną



Źródło: opracowanie własne.

9. NARZĘDZIA POBUDZAJĄCE MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ PRACOWNIKÓW DO UTOŻSAMIANIA SIĘ Z FIRMA

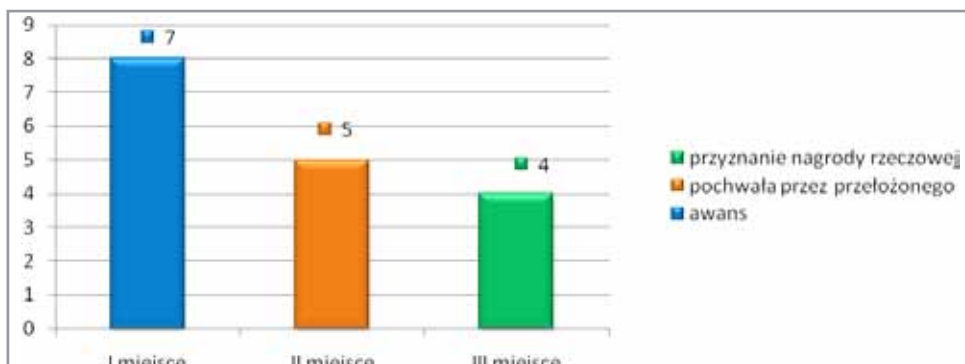
Występują różne narzędzia w firmie, które mają wpływ na pobudzenie motywacji wewnętrznej jest to awans, publiczna pochwała - dyplom, pochwała przez przełożonego, przyznanie nagrody rzeczowej lub powierzenie do rozwiązania strategicznego zadania/klienta. Ankietowani mieli za zadanie wybrać maksymalnie trzy elementy stopniując je od najważniejszego, tego, który najbardziej według nich motywowałaby wewnętrznym do pracy.

Najwięcej osób tj. 7 wskazało, że awans jest tym najważniejszym elementem motywującym, czyli na pierwszym miejscu przypisując mu nr 1, 5 ankietowanych przypisało nr 2 plasując pochwałę przez przełożonego na drugim miejsce. Na trzecim znalazł się element przyznania nagrody pieniężnej dzięki 4 osobom ankietowanym przypisującym mu nr 4. Wyniki obrazuje wykres 8.

Najbardziej oczekiwanym i skutecznym według ankietowanych pracowników w zmaganiu motywacji wewnętrznej do pracy jest awans. Jest najsilniejszym brodzcem pobudzającym w pracownikowi chęć do sprawdzenia się. Ta forma docenienia i wyróżnienia niesie duży ładunek energii, pracownicy,

którzy zostali awansowani w firmie otrzymują kredyt zaufania od zarządu i wiara w jego siły pomaga im sprostać ich oczekiwaniom. Mniejszy wpływ, ale dalej bardzo znaczący dla pracowników ma pochwała, nie publiczna, czyli nie na pokaz, tylko pochwała przez przełożonego.

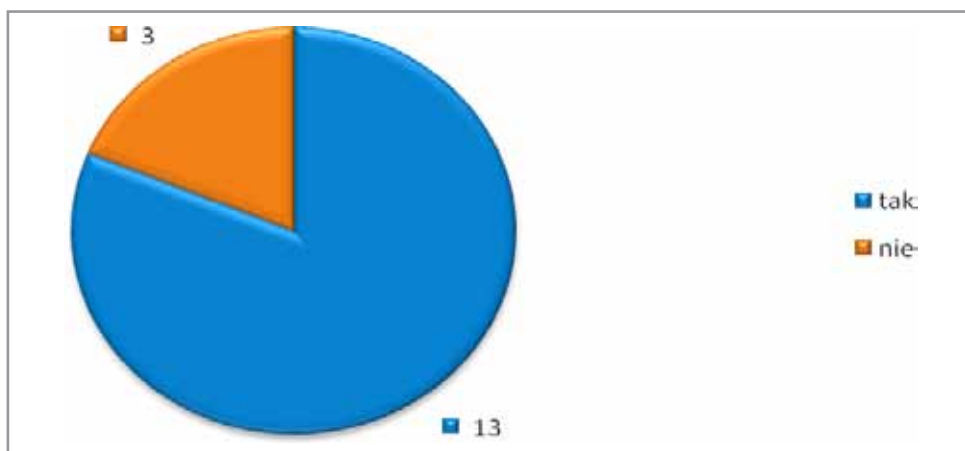
Wyk. 8. Ocena poziomu motywacji wewnętrznej poprzez narzędzia stosowane w firmie



Źródło: opracowanie własne.

Takim uplasowaniem tych narzędzi jest fakt, iż pochwała publiczna czy też przyznanie dyplomu wiąże się z większym za pewne prestiżem. Lecz w takich wyróżnieniach towarzyszy klasyfikacja, ranking pracowników, gdzie nie tylko jedna osoba zostaje wyróżniona, a przecież ze wcześniejszych wyników badań wynika, że na motywację wewnętrzną nie ma dobrego wpływu ocena pracowników. Nie można zapominać, że nagroda finansowa ma również wpływ na motywację wewnętrzną, ale jak można wnioskować z przeprowadzonego badania nie jest najistotniejszym narzędziem.

Wyk. 9. Wpływ narzędzi utożsamiania się z firmą na motywację wewnętrzną



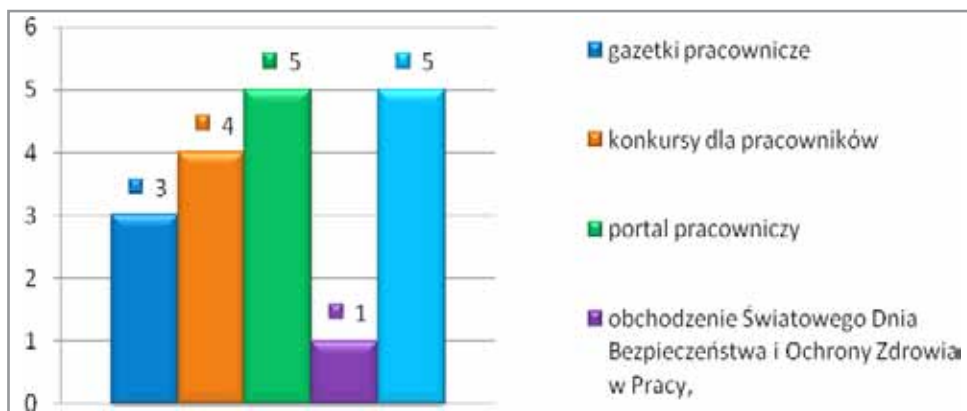
Źródło: opracowanie własne.

Prowadzone programy utożsamiania się z firmą mają na celu między innymi motywowanie wewnętrzne pracowników. Ankietowani na pytanie czy motywują wewnętrznie poszczególne programy utożsamiania się z firmą, odpowiedziało „tak” 13 osób, a „nie” 3 osoby, które żadnego związku z pobudzeniem motywacji wewnętrznej poprzez programy funkcjonujące w firmie nie widzą.

Ankietowani, którzy odpowiedzieli pozytywnie mieli możliwość wyboru kilku pozycji z wymienionych programów prowadzonych w firmie i według nich największy wpływ na motywację wewnętrzną ma portal pracowniczy oraz udział w Szlachetnej Paczce, ze wskazaniem po 5osób.

Na następnym miejscu znalazły się konkursy dla pracowników (4 osoby), gazetki pracownicze (3 osoby) i najmniejszą ilość wskazań (1 osoba) otrzymał program obchodzenie Światowego Dnia Bezpieczeństwa i Ochrony Zdrowia w Pracy. Żadnego związku z pobudzeniem motywacji wewnętrznej poprzez programy funkcjonujące w firmie nie widzą 3 osoby.

Wyk. 10. Programy pracownicze



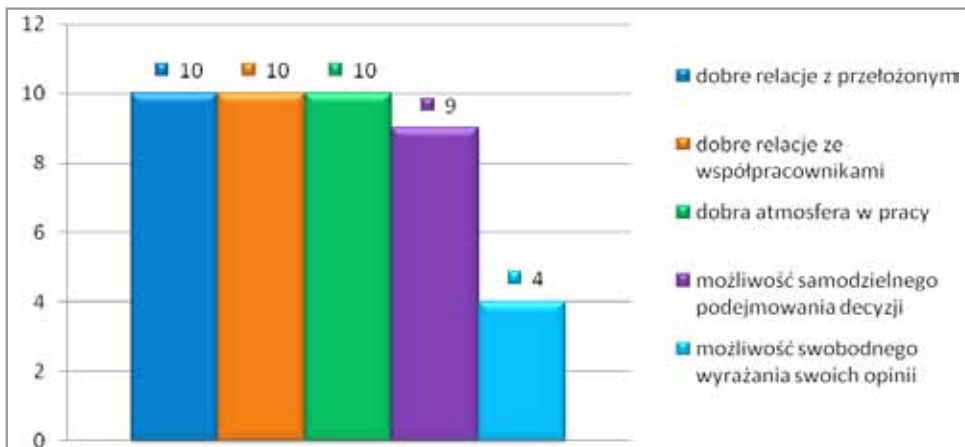
Źródło: opracowanie własne.

10. CZYNNIKI NIEMATERIALNE I ICH WPŁYW NA MOTYWACJĘ WEWNĘTRZNĄ PRACOWNIKÓW

Ankietowani w pytaniu o wpływ czynników niematerialnych na motywację wewnętrzną pracowników, miały do wyboru kilka z czynników. Dobre relacje z przełożonym, ze współpracownikami i atmosfera w pracy zostały najwyżej ocenione przez ankietowanych. Wszystkie czynniki zebrały po 10 wskazań. Natomiast tylko o jedno wskazanie mniej, - 9 osób, otrzymał czynnik możliwości samodzielnego podejmowania decyzji. Najniżej, bo tylko 4 osoby

wskazały na czynnik możliwości swobodnego wyrażania swoich opinii. Pracownicy nade wszystko cenią sobie dobrą atmosferę w pracy.

Wyk. 11. Wpływ czynników niematerialnych na motywację wewnętrzną



Źródło: opracowanie własne.

Wyjazdy integracyjne dla pracowników ankietowani ocenili po równo. Dla 8 osób ten sposób motywacji sprzyja i motywuje wewnętrznemu do pracy. Tyle samo ankietowanych przyznało, że wyjazdy integracyjne nie są dla nich motywujące. Ten sam wynik niewiele nam mówi. Co najwyżej to, że nie jest czynnikiem znaczącym w badanej motywacji. Wydawałoby się, że wyjazd integracyjny będzie czynnikiem o najsilniejszym oddziaływaniu na motywację a tym czasem tak nie jest. Prawdopodobnie przyczyna tkwi w charakterze tych wyjazdów. Firma organizuje je dla wszystkich pracowników i zazwyczaj są to wyjazdy z bardzo dużą ilością pracowników, gdzie trudno o integrację.

11. ZADOWOLENIE PRACOWNIKÓW Z WYKONYWANEJ PRACY

Pytania o zadowolenie pracowników z wykonywanej pracy mają charakter podsumowujący. W przeważającej większości, czyli 12 osób zaznaczyło odpowiedź „tak” i ta sama ilość wybrała odpowiedź „nie” na kolejne pytanie z ankiety czy w najbliższym czasie zamierza zmienić miejsce pracy. Zadowoleni pracownicy oczywiście nie mają powodu by myśleć o zmianie, uzasadnili swoją odpowiedź w następujący sposób, o to kilka przykładów:

- Swoboda działania w połączeniu z dużą odpowiedzialnością powodują, że jestem zadowolony z tego, co robię;
- Miła atmosfera, profesjonalny zespół. Jeśli pojawia się problem mogę liczyć na pomoc ze strony kolegów i szefa;

- Lubię to, co robię, daje mi stabilizację. Jestem dumny, że pracuję w tak dużej firmie;
- Jestem zadowolona z obecnej pracy i stanowiska. Jestem dumna z wieloletniego stażu w firmie i jej pozycji na rynku;
- Realizuję się zawodowo i chcę więcej, a firma to umożliwia.

Analogicznie wygląda stosunek odpowiedzi ankietowanych, z odpowiedzą tych, którzy „nie” 4 osoby, które są niezadowolone z pracy i 4 osoby, które odpowiedziały „tak” zamierzające zmienić pracę. Osoby ankietowane deklarujące chęć zmiany pracy jest stosunkowo niewiele. Z obserwacji można wnioskować, że są to pracownicy, którzy nie widzą dla siebie przyszłości w tej firmie lub których kompetencje nie są rozwijane niekoniecznie z powodu braku narzędzi w firmie.

Możliwe jest, iż ma tu miejsce syndrom wypalenia zawodowego, ponieważ są to pracownicy o długim stażu pracy. Niezadowoleni ankietowani uzasadnili swoją odpowiedź w następujący sposób, o to kilka przykładów:

- Kiedyś lubiłam tą pracę obecnie tak nie jest. Długoletnia praca, robienie ciągle tego samego na tym samym stanowisku wypaliła mnie. Niestety żyjemy w czasach, kiedy ciężko znaleźć pracę;
- Zawód, który wykonuję nie jest zgodny z moim wykształceniem ani zainteresowaniami;
- Średnie wynagrodzenie i bardzo długi dojazd do pracy.

Ankietowane osoby poproszono także o wskazanie, czy zdaniem ankietowanego system motywacyjny w firmie ukierunkowany na rozwój motywacji wewnętrznej jest jednym z czynników długoletniego stażu pracownika. Badana grupa w większości, bo 10 osób stwierdziła, że tak. Grupa uzasadniła swoją odpowiedź w następujący sposób, o to kilka przykładów:

- System motywacji wewnętrznej wpływa na komfort pracy, samoocenę pracownika, a co za tym idzie daje chęć do dalszego rozwoju i poczucie bezpieczeństwa. Taki pracownik nie tylko silnie utożsamia się z firmą, ale też jest zadowolony ze swojej pracy, więc nie odczuwa potrzeby jej zmiany;
- Poprzez długoletni staż budujemy relacje i atmosferę, która dla mnie jest bardzo ważna. Na drugim miejscu są zarobki;
- Bez motywacji wewnętrznej, pozostaje już tylko demotywacja i jej skutki. Jeśli jest taki system motywacyjny człowiek przyzwyczaja się i latka leca;
- Bez zaangażowania w pracę i chęci działania płynącą z charakteru nie mógłbym pracować piętnastu lat, ale i system motywacyjny w pracy jest bardzo pomocny. Stres, problemy z poziomem trudności zadań zniechęciły by mnie do dalszej pracy, gdyby nie motywacja wewnętrzna, która

dla mnie jest najważniejsza. To mi daje radość spełniania się, pieniądze nie są najważniejsze.

Z grupy ankietowanych 6 osób uważa, iż system motywacyjny w firmie nie ma wpływu na pobudzanie motywacji wewnętrznej w pracowniku i uzasadnia swoją odpowiedź w następujący sposób:

- Długoletni staż pracy powoduje, że człowiek przyzwyczaja się do swojej pracy i jakiegokolwiek czynniki motywujące są tylko pozytywnym dodatkiem, ale nie mają wpływu na długość tego stażu;
- Skuteczniejsza jest motywacja zewnętrzna, jest konkretną korzyścią dla pracownika. Motywacja wewnętrzna nic nie da, szczególnie w przypadku pracy która nie do końca nam odpowiada.

12. PODSUMOWANIE

Większość z ankietowanych wie, co to jest motywacja wewnętrzna do pracy i czym charakteryzuje. Ankietowani są wieloletnimi pracownikami firmy, ich staż sięga nawet 19 lat a ich średnia wieku to ok. 42 lata. Stanowią w znacznej większości grupę ukształtowanych pracowników, tak jak wynika to z ich wypowiedzi. Tworzą głównie kadre menedżerską, są specjalistami niejednokrotnie w swojej dziedzinie (m.in. dzięki prowadzonym szkoleniom w firmie).

Wynik badań wskazuje jednoznacznie, że wszyscy ankietowani uczestniczą w szkoleniach organizowanych przez firmę. Szkolenia prowadzone są bardzo często, ale tak by nie przeszkadzać w wykonywaniu obowiązków zawodowych. Szkolenia przybierają różnorodną formę, by uatrakcyjnić przekazywanie treści, wzmacniając jednocześnie swą efektywność. Szkolenia odbywają się: w miejscu pracy, na wyjazdach lub on-line. Pracownicy zdają sobie sprawę, że z biegiem czasu zdobywają wiedzę czerpaną jedynie ze swojego „podwórka” i otworzenie się na wiedzę z innych źródeł jest nieodzowne, zwłaszcza w tak dużej firmie jak firma „X” i w takiej branży jak handel. Pełna świadomość chęci swojego rozwoju, jaką charakteryzuje się badana grupa, wynika z poziomu wykształcenia pracowników. Nie są to ludzie z tytułami naukowymi, są to mistrzowie swojego fachu lub ci, którzy to mistrzostwo chcą osiągnąć. Najniższe wykształcenie pracowników to ukończona szkoła średnia. Pracownicy firmy X wciąż chcą zdobywać nową wiedzę. Firma, w której pracują umożliwia im ten rozwój poprzez szkolenia, ale również przez refundację studiów. Część ankietowanych, jak wynika z badań, ceni sobie tę możliwość i z niej korzysta. Większość ankietowanych przyznała również, że uczestnictwo w szkoleniach motywuje ich do wykorzystywania nabytej wiedzy do realizacji zadań w pracy. W rozmowie, ankietowani określali to jako „pobudkę ze snu”. Zdarza się, że do codziennej pracy zagląda rutyna i powoduje zanik chęci do działania, braku

sensu dalszej pracy i wówczas nieodzowne jest coś, co by nas popchnęło dalej. Zadaniem firmy jest by pracowników uchronić przed negatywnym myśleniem, ponieważ jest to objaw syndromu wypalenia zawodowego. Firma dysponuje różnego rodzaju narzędziami by pracowników pobudzić do chęci pracy. Z badań można wnioskować, że większość stosowanych narzędzi zdaje egzamin.

Działania firmy mające pozytywny wpływ na motywację wewnętrzną powinny być dalej prowadzone. Opierając się na wynikach badań wnioskować można, że pracownicy bardzo dobrze postrzegają swoją firmę, utożsamiają się z nią. Programy tj.: portale pracownicze lub wydawane gazetki przez redakcję firmy zbliżają do siebie pracowników, tworzące jedną dużą rodzinę. Mimo, że pracują w korporacji cenią sobie swobodę działania, podejmowania decyzji a nade wszystko klimat, jaki panuje w ich miejscu pracy. Dla większości pracowników dobra atmosfera, dobre relacja ze współpracownikami i przełożonym to podstawa długoletniej i owocnej pracy. Okazuje się, że pracownik mający taki bagaż dobrych emocji, a zarazem wolności działania jest skłonny przyznać, iż wynagrodzenie dla niego nie jest najważniejsze. Większość badanych pracowników lubi swoją pracę i nie ma w planach szukania czegoś nowego.

Firma dysponuje wysokim standardem biurowym i magazynowym dla większości pracowników warunki pracy są dużym atutem i wartością dodaną jaką uzyskują.

Pracownicy firmy najbardziej pragną awansu, według nich to najczęściej wymienione narzędzie, które może wpłynąć na ich motywację wewnętrzną. Niestety pracodawca nie może wszystkich awansować. Dzieje się tak dlatego, że badana grupa już zajmuje dość wysokie stanowiska w hierarchii firmy i niewiele jest szczebli, na które można wejść. Oczywiście, jest to bardzo dobra metoda dowartościowania pracownika, dania mu szansy sprawdzenia się i samo-realizacji, dalej ją powinna firma stosować tak jak pochwały. Znaczna grupa przyznała się, że potrzebuje pochwał. Pracownik wyróżniony czuje się dowartościowany, ale i też utwierdza się w przekonaniu, że idzie w dobrym kierunku. Firma prowadzi ranking pracowników pod względem wysokości sprzedaży obejmujący cały rok obrachunkowy. Wynikiem takiej oceny są wyróżnienia publiczne związane z przyznaniem dyplomów. Badania dowiodły, zgodnie z przytoczoną w tej pracy literaturą, że ocena pracowników nie zawsze jest narzędziem, które wpływa pozytywnie na motywację wewnętrzną pracownika. Charakter prowadzonego rankingu jest porównywalny do „wyścigu”, w którym liczy się tylko wysokość słupka sprzedaży. Nie jest dobrze przyjmowany przez pracowników, którzy wolą, gdy ich wyniki, a przede wszystkim jakość ich pracy zostanie doceniona po przez bezpośrednią pochwałę przez przełożonego, np. w rozmowie przeprowadzonej w ramach SRP.

Z przeprowadzonych badań wnioskuję, że system wynagrodzeń oparty jedynie na korzyściach finansowych nie jest fundamentem dla dobrze prosperującego przedsiębiorstwa w branży handlowej w nowoczesnej gospodarce,

z dużymi aspiracjami. Firma rozwija się i pracownicy wraz z nią. Pracodawca podejmuje szereg działań skupiając się na stworzeniu systemu motywacyjnego pracowników tak by pracownicy byli wciąż gotowi do dawania z siebie więcej. Jest w pełni świadomy, że motywacja oparta tylko i wyłącznie na finansach w postaci premii uznaniowej nie spełni jego oczekiwań w stosunku do pracowników. Wynagradzanie dużymi premiami kiedyś się kończy i po czasie nie budzi już takich emocji jak za pierwszym razem. Z łatwością taki pracownik się zniechęci, jeśli jej nie dostanie. Wówczas sytuacja skutkuje stratą pracodawcy i pracownika. Firma ma ogromną wartość w postaci doświadczonych pracowników, o których dba budując system motywacyjny oparty na czynnikach pobudzających wewnętrznie do działania. Bez nich nie osiągnęła by takich sukcesów na rynku, nie cieszyła by się sukcesami w rankingach jako jeden z wielu dobrych pracodawców roku.

Dzięki dopasowanemu systemowi motywacyjnemu w czasie kryzysu firma nie ucierpiała, może to zawdzięczać sobie i lojalnym pracownikom zmotywowanym wewnętrznie. Powiedzenie „pieniądze szczęścia nie dają” miałyby sens w tym przypadku. Tak naprawdę większość z nas jest zaprogramowanych na samorealizację, spełnianie się, chęć poznawania czegoś nowego. Wystarczy użyć odpowiedniego programu, a system zacznie działać.

BIBLIOGRAFIA

1. Borkowska. S., *Systemy motywowania w przedsiębiorstwie*, wyd. PWN, Warszawa 1985.
2. Czermiński. A., Grzybowski. M., Ficoń. K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej, Gdynia 1999.
3. Kopertyńska M., *Wpływ zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym przedsiębiorstwa na systemy motywowania pracowników* w: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
4. Kopertyńska W., *System motywacyjny w organizacji* w: <http://www.wiedza.info.pl/wyklady/120> [dostęp 2016.05.07]
5. Koźmiński A., W. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1999.
6. Kuc B. R., *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2000.
7. Lipka A., Król. A., Waszczak. St., Winnicka-Wejs. A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej, Koszty jakości ryzyko*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
8. Mietzel G., *Psychologia kształcenia*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
9. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
10. Pietroń-Pyszczek A., *Motywowanie pracowników. Wskazówki dla menedżerów*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2006.
11. Pocztownski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie – procesy – metody*, wyd. PWE, Warszawa 2008.
12. Reykowski J., *Z zagadnień psychologii motywacji*, PZWS, Warszawa 1970.
13. *Wielka Encyklopedia PWN*, t. 2, wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.

Programy pomocy Unii europejskiej dla małych i średnich przedsiębiorców

Wstęp

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi istotny element gospodarki Polski i Europy. Rozwój sektora MSP decyduje o konkurencyjności poszczególnych gospodarek i ma realny wpływ na warunki ekonomiczne kraju. Udział małych i średnich podmiotów jest znaczący w tworzeniu miejsc pracy¹. Są postrzegane jako te firmy, które łatwo dostosowują się do sytuacji rynkowej². Na podstawie badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2017 r. można zauważyć następujące przemiany w przedsiębiorczości w Polsce:

- wzrost liczby przedsiębiorstw;
- wzrost jakości polskiej przedsiębiorczości, wpływa to na zwiększanie społecznego dobrobytu;
- firmy są coraz bardziej otwarte a ich przedstawiciele wyrażają chęć dalszego rozwoju;
- przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej innowacyjne, natomiast intensywność działań rozwojowych nie jest nadal wysoka;
- charakterystyczne dla przedsiębiorstw jest wzrastająca liczba inwestycji, nakłady zwiększają się przede wszystkim wśród mikroprzedsiębiorstw.
- polskie firmy zwiększają też nakłady na prowadzenie badań i wprowadzanie innowacji³.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią w obrębie całej Wspólnoty Europejskiej 99,8% wszystkich firm działających na rynku. Unia Europejska docenia znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw. Dokłada starań by wspierać ich rozwój i wzmacniać konkurencyjność na rynku⁴. MŚP ma ogromne znaczenie zarówno dla polskiej gospodarki jak i gospodarki europejskiej, dlatego też zostały objęte pomocą na poziomie Wspólnoty, na poziomie regionów i władz lokalnych⁵. Wyrazem tej szczególnej opieki ze strony Unii Europejskiej są programy pomocowe kierowane do przedsiębiorstw sektora MŚP⁶. Celem autorki poniższego artykułu jest przybliżenie

- 1 W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce szanse i zagrożenia rynkowe*. Monografia, Wydawnictwo EXANTE, Wrocław, 2017, s. 1–135.
- 2 D. Łapacz, *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB- Polska na tle Unii Europejskiej*, „Współczesna Gospodarka”, nr 1/2015, s. 43.
- 3 *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017, s. 4–5.
- 4 A. Kamińska, *Programy pomocowe Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju i konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, „Barometr Regionalny”, nr 2 (20)/2010, s. 51.
- 5 J. Mirończuk, *Wpływ Europejskiego Funduszu Społecznego na Sektor MSP w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1 R. 10 cz. 3/2012, s. 19.
- 6 A. Kamińska, *Programy...*, op. cit., s. 51.

i zgłębienie tematu korzystania przez małe i średnie przedsiębiorstwa z programów pomocy oferowanych przez Unię Europejską.

słowa kluczowe: małe i średnie przedsiębiorstwa, integracja europejska, unijne programy pomocowe, fundusze unijne, CIP, EIP, COSME, Horyzont 2020

1. PROGRAMY UNIJNE WSPIERAJĄCE ROZWÓJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Integracja Polski z Unią Europejską była jednym z najważniejszych celów polityki zagranicznej polskiego rządu po 1989 roku. Dążenia do wstąpienia naszego kraju do Unii były przede wszystkim uwarunkowane zmianami systemu gospodarczego z systemu nakazowego do systemu rynkowego⁷.

Polska musiała dokonać zmian politycznych i zmienić swój system prawny, dostosowując go do gospodarki rynkowej. W nowo powstałych przedsiębiorstwach prywatnych zaczęto stosować nowoczesne systemy marketingowe. Unowocześniano także systemy zarządzania i wprowadzono nowe technologie. Powyższe przemiany doprowadziły do zasadniczych zmian w funkcjonowaniu sektora MŚP. Przemiany gospodarcze spowodowały spadek zamożności społeczeństwa, a zatem także zachwiania popytu i podaży na towary oraz usługi. Było to także problemami z adaptowaniem się do warunków nowo powstałej w Polsce wolnej konkurencji. W konsekwencji powstało wiele barier rozwoju dla małych i średnich przedsiębiorstw⁸.

Zmiany, które miały nastąpić w związku z przystąpieniem Polski do Unii zostały wcześniej przewidziane przez ekspertów, jednak nie wszystkie scenariusze były dokładnie brane pod uwagę. Przewidywano różnorakie szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw. Za jedno z największych zagrożeń postrzegano utrudnienia finansowe związane z poniesieniem przez przedsiębiorstwa kosztów dostosowania się do unijnych przepisów⁹. Mimo wystąpienia pewnych zagrożeń, uważano, że przedsiębiorcy są grupą, która odniesie najwięcej korzyści w wyniku integracji z Unią¹⁰. Duże przedsiębiorstwa miały odnieść korzyści związane ze wzrostem wielkości, poprawą sytuacji negocjacyjnej, łatwiejszym dostępem do kapitału, efektywniejszym wykorzystaniem

7 R. Grupa, *Polityczne i gospodarcze wymiary integracji Polski z Unią Europejską*, „Nauka. Gospodarka. Społeczeństwo”, nr 6 (1) /2013, s. 34–35.

8 M. Matejun, M. Miller, *Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw* w: M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 12.

9 I. Steinerowska-Streb, *Zmiany w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po integracji z Unią Europejską* w: D. Kopycińska (red.), *Wybory konsumentów i przedsiębiorstw w teorii i w praktyce*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 78.

10 M. Kałużyńska, K. Smyk, J. Wiśniewski (red.), *5 lat Polski w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009, s. 176.

personelu i lepszą pozycją na rynku krajowym i zagranicznym. Małe i średnie przedsiębiorstwa miały funkcjonować w otoczeniu lepiej funkcjonujących dużych organizacji, pełniąc rolę ich dostawców i kooperantów¹¹. Przedsiębiorcy obawiali się konkurencji ze strony europejskich przedsiębiorców. Szczególnie najmniejszy poziom wiedzy na temat Unii mieli przedsiębiorcy z małych firm. W swoich prognozach posługiwali się stereotypami i informacjami przekazywanymi przez media¹².

W 2000 roku na spotkaniu Rady Europejskiej w Portugalii przyjęto „Europejską Kartę Małych Przedsiębiorstw”. Jest to główny dokument, który określa politykę działania Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw. Zgodnie z treścią dokumentu celem polityki Unii wobec małych i średnich przedsiębiorstw jest: polepszenie funkcjonowania firm na jednolitym rynku unijnym, uproszczenie regulacji prawnych, uproszczenie systemu podatkowego, poprawa systemu dostępu do nowych technologii, poprawa dostępu do finansowania, usuwanie barier utrudniających swobodny przepływ osób, usług, kapitału i towarów¹³.

Pierwszy program pomocowy skierowany był do małych i średnich przedsiębiorców już w okresie przedakcesyjnym. Był to program Phare (Poland and Hungary: Assistance for Restructuring their Economics” czyli „Polska i Węgry: pomoc na rzecz restrukturyzacji gospodarki”). Program ten utworzony został w 1989 roku, miał on na celu wsparcie przemian gospodarczych w Polsce i na Węgrzech. W późniejszym okresie program ten objął też inne kraje Europy Środkowo-Wschodniej. W Polsce Program Phare funkcjonował od 1989 do 2005 roku. Unia Europejska chciała w ten sposób wspomóc swoich przyszłych członków, by wyrównać dysproporcje gospodarcze widoczne między obecnymi już członkami Wspólnoty Europejskiej, a krajami Europy Środkowo-Wschodniej, pretendującymi do członkostwa. Przez pierwszy okres istnienia, program miał umożliwić wprowadzenie gospodarki rynkowej, demokratyzację państw, a także miał umocnić przedsiębiorczość. W ostatnich latach obowiązywania program wspomagał projekty, które przygotowywały kandydujące państwa do członkostwa w Unii. Zarządzaniem Programami Phare w Polsce zajmowały się Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i Regionalne Instytucje Finansujące. Programami w większości zostały objęte firmy innowacyjne i zaawansowane technologicznie. Programy obejmowały również przedsiębiorstwa produkujące produkty i prowadzące badania we własnym zakresie. W momencie, gdy Polska weszła do Unii, program ten stał się programem dodatkowo wspomagającym przedsiębiorstwa MSP¹⁴.

11 I. Steinerowska-Streb, *Zmiany...*, op. cit., s. 78.

12 M. Kałużyńska, K. Smyk, J. Wiśniewski (red.), *5 lat Polski...*, op. cit., s. 176.

13 A. Kielesińska, *Formy wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2020*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Małe i średnie przedsiębiorstwa w wybranych perspektywach badawczych”, nr 12/2014, s. 35.

14 J. Mironczuk, *Wpływ...*, op. cit., s. 21.

W dniu 6 kwietnia 2005 roku Rada i Parlament Europejski przyjęły „Program Ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji na lata 2007-2013” (Competitiveness and Innovation Framework Programme-CIP). Program obejmował cztery cele:

- „konkurencyjność przedsiębiorstw, szczególnie MŚP;
- innowacyjność i ekoinnowacyjność;
- konkurencyjne, innowacyjne i globalne społeczeństwo informacyjne;
- efektywność energetyczna i odnawialne źródła energii.

Program CIP podzielony został na trzy odrębne programy wykonawcze:

- „Program na rzecz przedsiębiorczości i innowacji” (Entrepreneurship and Innovation Programme- EIP);
- „Program na rzecz wspierania polityki w zakresie technologii informacyjnych i komunikacyjnych” (ICT PSP);
- „Inteligenta energia- program dla Europy” (IEE).

Program EIP obejmował następujące zagadnienia:

- miał ułatwić dostęp do środków finansowych przeznaczonych dla osób zakładających i rozwijających swoją działalność,
- tworzenie otoczenia umożliwiającego współpracę MŚP,
- promocja różnorodnych form innowacji w przedsiębiorstwach,
- rozwijanie ekologicznych innowacji,
- promowanie kultury przedsiębiorczości i innowacyjności i wspieranie reform administracyjnych i gospodarczych związanych z przedsiębiorczością i innowacyjnością.

W ramach programu EIP stworzono nowe instrumenty wspierające finansowo MŚP. Pierwszy to instrument na rzecz wysokiego wzrostu i innowacji w MŚP (High Growth and Innovative SME Facility-GIF). Program GIF składał się z dwóch uzupełniających programów: GIF1 i GIF2. O pomoc finansową w ramach GIF 1 mogły się ubiegać przedsiębiorstwa MŚP rozpoczynające działalność, a także start-upy. Jeśli chodzi jednak o GIF2, to o pomoc finansową mogły się ubiegać przedsiębiorstwa dłużej działające na rynku. Drugi instrument stworzony w ramach EIP, to system gwarancji dla MŚP (SME Guarantee Facility-SMEG). Trzecim i ostatnim instrumentem jest „Program budowania potencjału finansowego dla MŚP” (Capacity Building Scheme- CBS). Efektem realizacji EIP było utworzenie 8 lutego 2008 roku sieci Europe Network. Sieć powstała w oparciu o już wcześniej utworzone sieci Euro Info EIC i ośrodki IRC. Ośrodki oferują małym i średnim przedsiębiorcom pomoc w prowadzeniu działalności gospodarczej i wprowadzaniu innowacji¹⁵.

¹⁵ A. Surdej, K. Wach, *Kierunki działań Unii Europejskiej na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 855/2011, s. 87–88.

Program Wspierania Biznesu stworzony został specjalnie dla Krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Program zawierał 4 części. Pierwsza część, to wspieranie organizacji, które reprezentują przedsiębiorców i przedsiębiorstw branżowych. Druga część, to wsparcie firm zajmujących się działalnością tekstylną, by umożliwić im współpracę z innymi unijnymi przedsiębiorstwami i dostosować je do wymogów wspólnotowych. Trzecia część obejmowała wsparcie dla organizacji rolniczych, a ostatnia część programu wsparcie dla instytucji zajmujących się kwestią własności przemysłowej¹⁶.

Programem, który jest w znacznym stopniu kontynuacją Programu CIP jest Program COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium Enterprises). Jest to kolejny z programów mających na celu wzmocnienie konkurencyjności MSP, program jest realizowany przez Unię Europejską w ramach tzw. Strategii Europa 2020. Program COSME ma być realizowany w latach 2014-2020. COSME ma cztery podstawowe cele. Po pierwsze ma ułatwić małym i średnim przedsiębiorstwom dostęp do instrumentów kredytowych i kapitałowych. Drugim celem jest poprawienie dostępności do rynku unijnego, ale też innych rynków światowych. Po trzecie program ma stworzyć odpowiednie warunki konkurencyjności dla przedsiębiorstw unijnych i przedsiębiorstw MSP, zwłaszcza tych działających w sektorze turystycznym i w ramach klastrów. Ostatni cel programu to promowanie przedsiębiorczości¹⁷. Jeśli małe lub średnie przedsiębiorstwo chce skorzystać z tego programu musi skontaktować się z jednym z punktów sieci Enterprise Europe Network działającym w określonym województwie. Sieć Enterprise Europe Network jest siecią europejską świadczącą nieodpłatną pomoc małym i średnim przedsiębiorcom. Sieć działa poprzez zasadę „zawsze otwartych drzwi”. Przedsiębiorca zwracając się do ośrodka sieci otrzyma dokładną informację, która umożliwi załatwienie mu danej sprawy. Ośrodki sieci Enterprise Europe Network świadczą wiele usług, które obejmują między innymi: działalność informacyjną i doradczą w kwestii prawa europejskiego, prowadzenia za granicą działalności gospodarczej, dostępu do źródeł finansowania itp. Dodatkowo sieć oferuje szkolenia, warsztaty i seminaria, pomaga w znalezieniu partnerów handlowych i technologicznych. Enterprise Europe Network prowadzi bazę POD (Partnership Opportunity Database), która zawiera oferty gospodarcze i technologiczne różnych firm z całego świata. Przedsiębiorcy mają do tej bazy bezpłatny dostęp. Mają oni możliwość przeglądania zawartości bazy i wyrażać zainteresowanie określoną ofertą, mogą też zamieszczać swoje oferty¹⁸. Program COSME realizowany jest przez instrumenty gwarancyjne i kapitałowe. Instrumentem gwarancji jest Europejski Fundusz Inwestycyjny. Zapewnia on gwarancje portfelowe instytucjom finansowym takim jak banki,

16 M. Huczek, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2/2008, op. cit., s. 17–18.

17 *Programy Ramowe Unii Europejskiej w perspektywie finansowej 2014-2020*. Broszura informacyjna dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, PARR, Warszawa 2014, s. 7.

18 *Ibidem*, s. 8–10.

fundusze poręczeniowe itd., które oferują swoje usługi przedsiębiorcom MSP. Podział ryzyka przyczynia się do rozszerzenia oferty produktowej dla małych i średnich przedsiębiorców. Mogą oni korzystać z pomocy finansowej na korzystniejszych warunkach. Europejski Fundusz Inwestycyjny działa także jako Instrument Kapitałowy dla Wzrostu poprzez finansowe wspieranie funduszy pośrednio wspierających finansowo małe i średnie przedsiębiorstwa w momencie ich wzrostu¹⁹. Wdrażaniem programu COSME zajmuje się Agencja Wykonawcza ds. Małych i Średnich Przedsiębiorstw²⁰.

„Horyzont 2020” jest największym w historii programem ramowym Unii Europejskiej, który skupia się na innowacjach i badaniach naukowych. Środki finansowe mają być przekazane tym ośrodkom, które dzięki prowadzonym badaniom i innowacjom przyniosą korzyści wszystkim środowiskom zajmującym się tymi zagadnieniami. Program „Horyzont 2020” jest następnym Siódmym Programem Ramowym i jest realizowany w krajach Unii w latach 2014-2020. Program ten jest podstawą strategii „Europa 2020” mającej zwiększyć konkurencyjność europejskich przedsiębiorstw w skali światowej. Najważniejszym celem jest utworzenie ujednoczonego systemu finansowania innowacji na każdym z etapów jego tworzenia. Jedną z największych zalet programu jest ograniczenie formalności. Takie działanie ma zachęcić do współpracy jak największą liczbę naukowców i innowacyjnych przedsiębiorstw²¹. Unia Europejska zapewnia małym i średnim firmom wsparcie finansowe w postaci dotacji, pożyczek, a w niektórych przypadkach gwarancji. Unia finansuje określone projekty, na dwa sposoby. Pierwszym jest finansowanie bezpośrednie w postaci dotacji. Drugim sposobem jest finansowanie pośrednie przez krajowych i lokalnych pośredników²².

Ważnym elementem wsparcia ze strony Unii są mikrokredyty. Łączą one bankowość i realizację celów gospodarczych i społecznych. Mikrokredyty są przeznaczone dla osób, które nie mogą skorzystać z tradycyjnych źródeł finansowania. Pozyskiwane środki służą zwykle rozpoczęciu lub rozszerzeniu działalności gospodarczej. Wymagania banków dotyczące możliwości wzięcia kredytu, takie jak przedstawienie historii kredytowej, zabezpieczenia i poręczenia, sprawiają, że niektóre osoby nie mogą rozwinąć swojej działalności. Mikrokredyty mają przede wszystkim pomóc mikroprzedsiębiorcom, którzy są w dużym stopniu wykluczeni i nie mają stałego źródła finansowania. Wysokość mikrokredytu nie może przekroczyć 25 tysięcy euro²³.

19 <http://instrumentyfinansoweue.gov.pl/program-cosme/>, [27.01.2018].

20 Programy Ramowe..., op. cit., s. 10.

21 T. Miszczak, „Horyzont 2020” a rozwój małych firm technologicznych, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Małe i średnie przedsiębiorstwa w wybranych perspektywach badawczych”, nr 12/2014, s. 61–72.

22 D. Korzeniowska, *Wsparcie finansowe dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) ze środków krajowych Unii Europejskiej*, Kancelaria Senatu Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2012, s. 7.

23 J. Fila, *Mikrokredyty w Unii Europejskiej - istota, znaczenie, instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 80/2012, s. 150–156.

2. KORZYSTANIE PRZEZ PRZEDSIĘBIORCÓW Z UNIJNYCH PROGRAMÓW POMOCY

Badania przeprowadzono metodą sondażową. Grupę badanych stanowiło 100 osób (33 kobiety i 67 mężczyzn), właścicieli i pracowników małych i średnich przedsiębiorstw. Struktura wieku badanych przedstawiała się następująco: poniżej 25 lat 7%, 25-35 lat 33%, 36-40 lat 37%, 41-50 lat 14%, powyżej 50 lat 9%. Przeważająca grupa badanych miała wykształcenie wyższe magisterskie 76%, gdy pozostali niepełne wyższe 7%, średnie 3%, zawodowe 14%²⁴. W badaniach własnych większość firm zlokalizowana była w ośrodkach miejskich (94%) niż wiejskich (6%). Trzy czwarte przedsiębiorstw funkcjonowało w miastach o liczbie mieszkańców 20-50 tys. (45%) oraz 50-100 tys. (28%). Rozmiar firm, w których pracowali ankietowani był zróżnicowany. Zatrudniały one do 10 osób (23%), 10-49 osób (35%), 50-249 osób (36%), więcej niż 249 osób (6%). Połowa przedsiębiorstw funkcjonowała na rynku co najmniej 10 lat (46%), gdy pozostałe (54%) krócej niż 10 lat: 5-10 lat 22%, 1-5 lat 23%, krócej niż 1 rok 9%. Firmy najczęściej prowadziły działalność usługową (36%), ale również produkcyjno-usługową (20%), produkcyjną (20%), handlową (16%), inną (8%) - budowlaną i handlowo-usługową. Działalność usługowa i handlowa dominuje również w ogólnopolskiej strukturze MSP: usługi (50%), handel (27%), budownictwo (13%), przemysł (10%).

Wyk. 1. Korzystanie z dofinansowań unijnych przez firmy badanych



Źródło: opracowanie własne.

W badaniach własnych 94% grupy potwierdziło, że ich firma korzystała z dofinansowania Unii Europejskiej. Wsparcie środków unijnych istotnie częściej pozyskiwały firmy zlokalizowane w miastach niż na wsi, zatrudniające powyżej 10 osób, funkcjonujące na rynku dłużej niż 1 rok. Otrzymano, że udział finansów unijnych była najniższy w grupie przedsiębiorstw o charakterze usługowym. Ankietowani wskazali, że ich firmy najczęściej skorzystały

²⁴ *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016, s. 1-95.

z dofinansowania w postaci dotacji unijnej 68%, następnie pożyczki unijnej 27% oraz kredytu technologicznego 27%. Stwierdzono, że w mniejszych przedsiębiorstwach środki unijne istotnie częściej pozyskiwano w postaci pożyczki, gdy w dużych firmach oraz dłużej funkcjonujących na rynku znacząco częściej korzystano z dotacji i kredytów technologicznych.

Wyk. 2. Rodzaj pomocy unijnej wykorzystanej przez firmę



(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że w firmach zlokalizowanych w mniejszych miejscowościach: wsie i miasta do 50 tys. mieszk. istotnie rzadziej korzystano z kredytów technologicznych niż w miejscowościach powyżej 50 tys. mieszk. W pozostałych przypadkach nie stwierdzono istotności różnic (tabela 1).

Tab. 1. Rodzaj pomocy unijnej a lokalizacja firmy

Rodzaj wsparcia	Wieś	Miasto do 20 tys.	Miasto 20-50 tys.	Miasto 50-100 tys.	Miasto 100-200 tys.	Miasto pow. 200 tys.	Test chi ²
Pożyczka unijna	3	0	14	7	2	1	0,0469
	50,00%	0,00%	31,11%	25,00%	22,22%	25,00%	p=0,643
Kredyt technologiczny	0	0	5	4	3	4	0,4005
	0,00%	0,00%	11,11%	14,29%	33,33%	100,00%	p=0,000
Dotacja unijna	2	7	32	18	7	2	0,0229
	33,33%	87,50%	71,11%	64,29%	77,78%	50,00%	p=0,821

(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że w mniejszych przedsiębiorstwach środki unijne istotnie częściej pozyskiwano w postaci pożyczki, gdy w dużych firmach znacząco częściej korzystano z dotacji i kredytów technologicznych (tabela 2).

Tab 2. Rodzaj pomocy unijnej a lokalizacja firmy

Rodzaj wsparcia	<10 osób	10-40 osób	50-249 osób	Więcej niż 249 osób	Test chi ²
Pożyczka unijna	11	9	5	2	0,2250
	47,83%	25,71%	13,89%	33,33%	p=0,024
Kredyt technologiczny	3	1	9	3	0,2491
	13,04%	2,86%	25,00%	50,00%	p=0,012
Dotacja unijna	7	26	31	4	0,3670
	30,43%	74,29%	86,11%	66,67%	p=0,000

(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że przedsiębiorstwa dłużej funkcjonujące na rynku istotnie częściej sięgały po dotacje unijne i kredyty technologiczne niż pożyczki unijne (tabela 3).

Tab. 3. Rodzaj pomocy unijnej a czas trwania działalności firmy

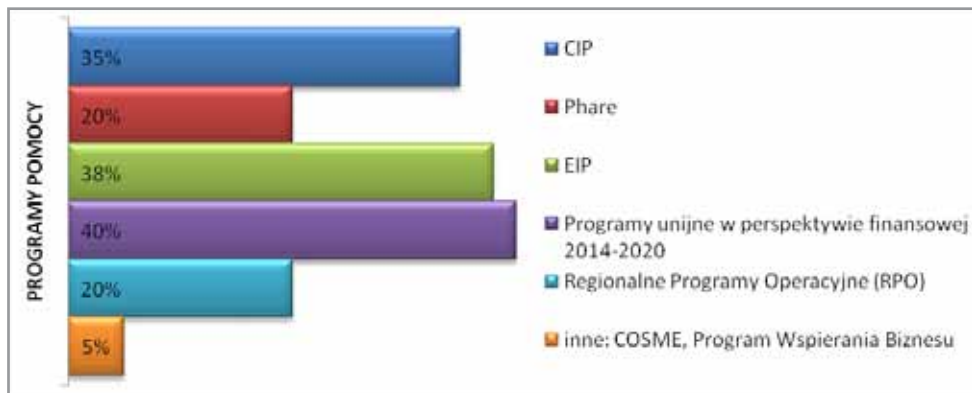
Rodzaj wsparcia	<1 rok	1-5 lat	5-10 lat	>10 lat	Test chi ²
Pożyczka unijna	3	11	6	7	0,2498
	33,33%	47,83%	27,27%	15,22%	p=0,012
Kredyt technologiczny	0	2	4	10	0,2019
	0,00%	8,70%	18,18%	21,74%	p=0,046
Dotacja unijna	3	12	16	37	0,3268
	33,33%	52,17%	72,73%	80,43%	p=0,001

(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani wskazali, że ich firmy najczęściej korzystały z Programów unijnych w perspektywie finansowej 2014-2020 40%, EIP 38%, CIP 35%, Phare 20%, RPO 20%, inne: COSME, Program Wspierania Biznesu 5% (wykres 3).

Wyk. 3. Program pomocy wykorzystany przez firmę



(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu stwierdzono, że w firmach zlokalizowanych w większych miejscowościach istotnie częściej korzystano z pomocy CIP, Phare oraz Programów unijnych 2014-2020. Ośrodki wiejskie najczęściej wykorzystywały środki z RPO, gdy miasta do 20 tys. mieszkańców z EIP – nie stwierdzono istotności różnic (tabela 4).

Tab. 4. Program pomocy a lokalizacja firmy

Program pomocy	Wieś	Miasto do 20 tys.	Miasto 20-50 tys.	Miasto 50-100 tys.	Miasto 100-200 tys.	Miasto pow.200 tys.	Test chi ²
CIP	0	2	14	12	4	3	0,2649
	0,00%	25,00%	31,11%	42,86%	44,44%	75,00%	p=0,008
Phare	0	2	7	7	1	3	0,2037
	0,00%	25,00%	15,56%	25,00%	11,11%	75,00%	p=0,049
EIP	0	6	19	10	2	1	0,0654
	0,00%	75,00%	42,22%	35,71%	22,22%	25,00%	p=0,518
Programy unijne 2014-2020	0	1	17	14	5	3	0,3163
	0,00%	12,50%	37,78%	50,00%	55,56%	75,00%	p=0,001
RPO	4	1	9	1	5	0	0,1162
	66,67%	12,50%	20,00%	3,57%	55,56%	0,00%	p=0,250
Inne	0	0	3	1	0	1	0,0889
	0,00%	0,00%	6,67%	3,57%	0,00%	25,00%	p=0,379

(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że w mniejszych przedsiębiorstwa środki unijne istotnie częściej pozyskiwano z RPO, gdy w dużych firmach znacząco częściej korzystano z CIP oraz Phare. W pozostałych przypadkach nie stwierdzono różnic istotnych statystycznie (tabela 5).

Tab. 5. Program pomocy a lokalizacja firmy

Program pomocy	<10 osób	10-40 osób	50-249 osób	Więcej niż 249 osób	Test χ^2
CIP	3	12	16	4	0,2932
	13,04%	34,29%	44,44%	66,67%	p=0,003
Phare	2	3	11	4	0,3424
	8,70%	8,57%	30,56%	66,67%	p=0,000
EIP	6	12	18	2	0,1529
	26,09%	34,29%	50,00%	33,33%	p=0,129
Programy unijne 2014-2020	5	17	15	3	0,1398
	21,74%	48,57%	41,67%	50,00%	p=0,165
RPO	11	3	6	0	0,2228
	47,83%	8,57%	16,67%	0,00%	p=0,026
Inne	0	2	1	2	0,1904
	0,00%	5,71%	2,78%	33,33%	p=0,051

(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Stwierdzono, że przedsiębiorstwa dłużej funkcjonujące na rynku istotnie częściej korzystały z programów CIP oraz Phare, gdy krócej działające sięgały po środki z Programów unijnych 2014-2020 (Tabela 6).

Tab. 6. Program pomocy a czas trwania działalności firmy

Program pomocy	<1 rok	1-5 lat	5-10 lat	>10 lat	Test χ^2
CIP	0	4	8	23	0,3534
	0,00%	17,39%	36,36%	50,00%	p=0,000
Phare	0	0	0	20	0,4641
	0,00%	0,00%	0,00%	43,48%	p=0,000
EIP	1	7	11	19	0,1630
	11,11%	30,43%	50,00%	41,30%	p=0,105
Programy unijne 2014-2020	4	14	11	11	0,2593
	44,44%	60,87%	50,00%	23,91%	p=0,009
RPO	1	6	4	9	0,0483
	11,11%	26,09%	18,18%	19,57%	p=0,633
Inne	0	1	1	3	0,0785
	0,00%	4,35%	4,55%	6,52%	p=0,438

(wyniki nie sumują się do 100% - możliwa wielokrotność wyboru odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

3. PODSUMOWANIE

Integracja Europejska w znaczący sposób przyczyniła się do rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Polska chcąc wstąpić do wspólnoty musiała przeprowadzić szereg zmian politycznych, prawnych i gospodarczych. Konsekwencji tej decyzji nie można było do końca przewidzieć, obawiano się, że wstąpienie Polski do Unii będzie niekorzystne przede wszystkim dla przedsiębiorców sektora MŚP. To grupa przedsiębiorstw najbardziej narażona na zmiany w otoczeniu.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednoznacznie, że badani przedsiębiorcy w większości oceniają bardzo pozytywnie członkostwo Polski w Unii. Zdecydowana większość z nich korzystała z pomocy finansowej oferowanej przez Unię Europejską. Unia Europejska stwarza małym i średnim przedsiębiorcom możliwości rozwoju, dlatego tworzone są nowe programy pomocy. Programy te mają przede wszystkim wspomóc wprowadzenie innowacji, nowych technologii i umożliwić przedsiębiorcom prowadzenie badań. Tworzone są punkty informacyjne wyspecjalizowane w udzielaniu informacji w tym zakresie. Przedsiębiorcy oceniają programy bardzo pozytywnie i widząc polepszenie rozwoju i wzrost konkurencyjności na rynku decydują się na korzystanie w przyszłości z nowotworzonych programów.

BIBLIOGRAFIA

1. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce szanse i zagrożenia rynkowe*. Monografia, Wydawnictwo EXANTE, Wrocław 2017.
2. Kałużyńska M., Smyk K., Wiśniewski J. (red.), *5 lat Polski w Unii Europejskiej*, Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, Warszawa 2009.
3. Fila J., *Mikrokredyty w Unii Europejskiej- istota, znaczenie, instrumenty*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 80/2012.
4. Grupa R., *Polityczne i gospodarcze wymiary integracji Polski z Unią Europejską*, „Nauka. Gospodarka. Społeczeństwo”, nr 6 (1) /2013.
5. Korzeniowska D., *Wsparcie finansowe dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) ze środków krajowych Unii Europejskiej*, Kancelaria Senatu Biuro Analiz i Dokumentacji, Warszawa 2012.
6. Huczek M., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2/2008.
7. Kamińska A., *Programy pomocowe Unii Europejskiej jako źródło finansowania rozwoju i konkurencyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw*, „Barometr Regionalny”, nr 2 (20)/2010.
8. Kielesińska A., *Formy wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w perspektywie roku 2020*, „Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Małe i średnie przedsiębiorstwa w wybranych perspektywach badawczych”, nr 12/2014.
9. Łapacz D., *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB- Polska na tle Unii Europejskiej*, „Współczesna Gospodarka”, nr 1/ 2015.

10. Matejun M., Miller M., *Wpływ integracji europejskiej na rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw* w: M. Matejun, M. Szczepańczyk (red.), *Aktualne problemy zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
11. Mirończuk J., *Wpływ Europejskiego Funduszu Społecznego na Sektor MSP w Polsce*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1 R. 10 cz. 3/2012.
12. Miszczak T., „*Horyzont 2020*” a rozwój małych firm technologicznych, „*Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego. Małe i średnie przedsiębiorstwa w wybranych perspektywach badawczych*”, nr 12/2014.
13. *Programy Ramowe Unii Europejskiej w perspektywie finansowej 2014-2020*. Broszura informacyjna dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, PARP, Warszawa 2014.
14. *Raport o stanie sektora MSP w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2016.
15. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2017.
16. Steinerowska-Streb I., *Zmiany w funkcjonowaniu małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po integracji z Unią Europejską* w: D. Kopycińska (red.), *Wybory konsumentów i przedsiębiorstw w teorii i w praktyce*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
17. Surdej A., Wach K., *Kierunki działań Unii Europejskiej na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw*, „*Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*”, nr 855/2011.
18. <http://instrumentyfinansoweue.gov.pl/program-cosme/>, [dostęp 27.01.2018].

Eliza JĘDRZEJEWSKA-KUCABA

Dr Barbara PAWŁOWSKA

Prognozowanie upadłości przedsiębiorstw przy zastosowaniu modeli dyskryminacyjnych

WSTĘP

Niniejszy artykuł powstał na podstawie pracy dyplomowej pt. „Prognozowanie upadłości przedsiębiorstw przy zastosowaniu modeli dyskryminacyjnych” obronionej w dniu 05 lipca 2018 r. na kierunku Finanse i Rachunkowość w WSM w Warszawie.

Praca została napisana pod kierunkiem naukowym dr Barbary Pawłowskiej, pracującej na stanowisku adiunkta w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie.

Problem analizy i identyfikacji zagrożeń we wczesnym etapie ich występowania nie znalazł ani w teorii, ani w praktyce powszechnego i jednolitego rozwiązania. W literaturze znaleźć można wiele przykładów stosowania określonych metod do analizy i oceny przedsiębiorstw. W niniejszym artykule, powstałym na podstawie fragmentu pracy dyplomowej, w której przedstawiono istotę zagadnień wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw w dynamicznie zmieniającej się gospodarce rynkowej. Rozwój przedsiębiorczości i masowe powstawanie nowych podmiotów gospodarczych spowodowało, iż bankructwo i upadłość stały się zjawiskiem codziennym, stanowiąc również asumpt do podjęcia tej tematyki.

Celem auterek jest przegląd dotychczasowych osiągnięć w zakresie prognozowania bankructwa, dokonanie analizy wskaźnikowej na podstawie danych wybranych przedsiębiorstw oraz porównanie skuteczności polskiego oraz amerykańskiego modelu dyskryminacyjnego w analizie oceny zagrożenia upadłością firm w warunkach polskich. Wobec braku rozstrzygnięć, jakiego typu modele są najbardziej odpowiednie dla celów prognozowania bankructwa, przyjęte zostały dwa z nich. Pierwszym jest model E. Mączyńskiej, zaś drugim model I.E. Altmana, którzy są prekursorami zagadnień przedstawionych w dalszej części opracowania.

Istotę artykułu stanowi część empiryczna, a mianowicie analiza sprawozdań finansowych oraz zachodzących w nich zmian. Ocenę kondycji przedsiębiorstw dokonano w oparciu o bilans i rachunek zysków i strat. Estymacja wskaźników pozwoliła lepiej zrozumieć przyczyny likwidacji poszczególnych spółek.

Słowa kluczowe: prognozowanie bankructwa, modele dyskryminacyjne

1. INSTYTUCJONALNO-EKONOMICZNE UWARUNKOWANIA UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcia upadłość i bankructwo są najczęściej utożsamiane ze sferą prawną i ekonomiczną. Można wprowadzić również odmienne określenia problemu używając dla płaszczyzny ekonomicznej pojęcie bankructwa, upadłość natomiast odnosić do obszaru prawnego. Oczywiście należy zaznaczyć, że obydwie płaszczyzny są ze sobą mocno powiązane. Bankructwo przedsiębiorstwa jest kojarzone z czymś złym, np. z katastrofą finansową, ponieważ ktoś traci gotówkę i kapitał rzeczowy, doprowadzając bardzo często do wystąpienia trudności u innych podmiotów gospodarczych. Jednak w realnym świecie występują jednostki słabsze i silniejsze, z których te pierwsze skazane są na zaprzestanie działalności lub upadek. Bankructwo jest bowiem jedną z cech funkcjonowania gospodarki wolnorynkowej. Niektórzy znawcy przedmiotu uważają, że bankructwo jest pożądane, gdyż tworzą się szanse dla nowych firm i rozkwitu całych branż, co stymuluje wzrost gospodarczy i przyczynia się do korzystnych przemian strukturalnych¹.

Opisując zagadnienia związane z upadłością i bankructwem przedsiębiorstw należy wskazać, że od 1 stycznia 2016 roku ustawodawca rozdzielił „Prawo upadłościowe i naprawcze” na dwie odrębne ustawy – „Prawo upadłościowe” i „Prawo restrukturyzacyjne”. W Polsce obszar upadłościowy jest również regulowany poprzez przepisy szczegółowe, np. „Ustawę prawo bankowe”, „Ustawę prawo spółdzielcze”, „Ustawę o działalności ubezpieczeniowej”, „Ustawę o ochronie roszczeń pracowniczych w razie niewypłacalności pracodawcy”, itd.

Według polskiego prawa upadłościowego i naprawczego, obowiązującego do 1 stycznia 2016 roku zdolność upadłościową posiadał przedsiębiorca, który kierował się następującymi przesłankami ogłoszenia upadłości²:

- dłużnik był jednostką niewypłacalną, co oznaczało według prawa upadłościowego i naprawczego, że nie jest w stanie regulować swoich wymagalnych zobowiązań, a także wówczas, gdy wartość majątku podmiotu była niższa od wartości zobowiązań wymagalnych, nawet jeżeli dłużnik zachowywał płynność finansową. Badało się wtedy rzeczywistą wartość majątku dłużnika i porównywało się ją z wartością długów. Gdy wartość majątku była niższa wówczas istniała przesłanka do ogłoszenia upadłości. Nie stanowiły z kolei podstawy do ogłoszenia upadłości wszelkiego rodzaju wskaźniki finansowe określające poziom kondycji przedsiębiorstwa. Tego rodzaju obliczenia mogły być jedynie sygnałem wskazującym na pogarszającą się sytuację podmiotu i można było na ich podstawie tylko prognozować możliwość jego upadku;

¹ *Pochwała bankructw w: Zarządzanie na Świecie*, nr 5, 2002, s. 29–30.

² Ustawa Prawo upadłościowe i naprawcze z 28.02.2003, art.11.

- dłużnik posiadał majątek, którego wartość była wystarczająca, aby pokryć koszty postępowania upadłościowego. Gdy część majątku była obciążona, np. hipoteką, istotne było, aby pozostały nieobciążony majątek wystarczał na pokrycie tych kosztów.

Postępowanie upadłościowe musi spełniać następujące cele:

- uzyskanie maksymalnej wartości upadłej jednostki;
- zagwarantowanie kolejności spłaty poszczególnych zobowiązań w zależności od ich rodzaju;
- przeprowadzenie restrukturyzacji pod kierunkiem innych właścicieli a nie jej likwidację, gdy jest to możliwe;
- ukaranie dłużników, którzy zgłaszają zbyt późno wnioski o ogłoszenie upadłości lub nie zgłaszają go wcale albo świadomie działają na niekorzyść wierzycieli, np. wyprowadzając majątek przedsiębiorstwa czy odmawiając współpracy z syndykiem lub nadzorcą sądowym.

Przeprowadzenie i zabezpieczenie postępowania upadłościowego charakteryzują się następującymi cechami:

- niskimi kosztami i krótkim czasem realizacji;
- zasadą uniwersalności, czyli objęciem całego majątku dłużnika w postępowaniu, także tego położonego za granicą;
- uwolnieniem niewypłacalnych dłużników od długów;
- wspieraniem dłużników w celu jak największego zaspokojenia ich wierzycieli, umożliwieniem negocjacji między wierzycielami a dłużnikiem, które by pomogły w zawarciu satysfakcjonującego ich układu;
- zapewnienie osobie niewypłacalnej minimum socjalnego;
- w miarę możliwości jak najszybszym wszczęciem postępowania upadłościowego w celu zabezpieczenia jak największego majątku niezbędnego do zaspokojenia wierzycieli, jawnym rejestrem niewypłacalnych dłużników.

W dniu 1 stycznia 2016 r. weszła w życie ustawa „Prawo upadłościowe” z dnia 15 maja 2015 r.³ stanowiąca w praktyce nowelizację poprzedniej ustawy „Prawo upadłościowe i naprawcze”. Nastąpiło również techniczne rozdzielanie postępowania upadłościowego od postępowania naprawczego, w wyniku czego uchwalono drugą ustawę „Prawo restrukturyzacyjne”. Ustawodawca wprowadził szereg nowych rozwiązań, mających w założeniu przyspieszyć i uprościć dotychczasową procedurę. Ustawa „Prawo upadłościowe” odnosi się do przedsiębiorców niewypłacalnych, a upadłość rozważana jest jedynie w przypadku, gdy sąd nie znajdzie podstaw dla przeprowadzenia działań naprawczych.

3 Ustawa Prawo upadłościowe, Dz.U. z 2015 r. poz. 233.

W ramach nowelizacji prawa upadłościowego zmieniono m.in.:

- definicję niewypłacalności dłużnika - dotychczas zgodnie z art. 11 ust. 1 „Prawa upadłościowego i naprawczego” niewypłacalnością był stan „niewykonywania przez dłużnika wymagalnych zobowiązań pieniężnych”. Nowa regulacja zastąpiła to sformułowanie „utrata możliwości do wykonywania wymagalnych zobowiązań pieniężnych”. W tym zakresie ustawodawca wprowadził też domniemanie w ust. 1a, zgodnie z którym „dłużnik utracił zdolność do wykonywania swoich wymagalnych zobowiązań pieniężnych, jeżeli opóźnienie w wykonaniu zobowiązań pieniężnych przekracza 3 miesiące”. Ponadto „za niewypłacalnego” znowelizowana ustawa uznaje również dłużnika, którego „zobowiązania pieniężne przekraczają wartość jego majątku, a stan ten utrzymuje się przez okres przekraczający dwadzieścia cztery miesiące”. W tym zakresie ustawodawca usunął dotychczasowe zastrzeżenie, zgodnie z którym przekroczenie przez zobowiązania pieniężne wartości majątku dłużnika było równoznaczne z niewypłacalnością dłużnika także wtedy, gdy ten realizował swoje bieżące zobowiązania, wprowadzając w to miejsce okres 24 miesięcy utrzymywania się takiego stanu rzeczy;
- kryteria oddalenia wniosku o ogłoszenie upadłości - wprowadzono nową przesłankę negatywną ogłoszenia upadłości w art. 12a „Prawa upadłościowego”, zgodnie z którą sąd za każdym razem oddali wniosek zgłoszony przez wierzyciela, jeżeli dłużnik wykaże, że wierzytelność ma w całości charakter sporny, zaś spór zaistniał przed złożeniem wniosku. Celem regulacji jest zabezpieczenie interesów dłużników, których wierzyciele - jak pokazywała praktyka - traktowali wniosek o ogłoszenie upadłości jako formę presji na dłużniku do szybkiego wykonania zobowiązania;
- termin złożenia przez dłużnika wniosku o ogłoszenie upadłości wydłużono z 14 do 30 dni.
- tok postępowania od momentu ogłoszenia upadłości - położono szczególny nacisk na uproszczenie procedury i skrócenie dotychczasowych terminów, mające w założeniu przełożyć się na możliwie najkrótsze zakończenie postępowania upadłościowego. Do jednej z najistotniejszych zmian należy tu zaliczyć wprowadzenie prekluzji dowodowej, w której wierzyciel zgłaszając wierzytelność jest zobowiązany do wymienienia wszystkich dowodów, z których wywodzi istnienie swojej wierzytelności, na syndyka zaś spoczywa obowiązek skonfrontowania tej listy z dokumentacją zastaną u dłużnika; w przypadku rozbieżności, następuje z kolei wezwanie wierzyciela do przedłożenia brakującego dowodu w nieprzekraczalnym co do zasady terminie 7 dni; wprowadzenie 14-dniowego terminu dla syndyka - od dnia zakończenia zgłaszania wierzytelności - dla sporządzenia listy wierzytelności, a także wprowadzenie posiedzeń niejawnych zamiast rozpraw.

Nastąpiła również zmiana w postaci zrównania wierzycieli publiczno-prawnych i prywatnych od chwili ogłoszenia upadłości dłużnika. Należności publicznoprawne przypadające za okres przed ogłoszeniem upadłości zostały umieszczone w tej samej kategorii, co należności pozostałych podmiotów. Jedynymi uprzywilejowanymi wyjątkami są wierzytelności pracownicze i zobowiązania alimentacyjne, co jest podyktowane – zgodnie z założeniami ustawy – ważnymi względami społecznymi. To najistotniejsze zmiany instytucjonalne, które obowiązują od 1 stycznia 2016 r. w naszym kraju.

Jednocześnie jak wskazano wcześniej 1 stycznia 2016 roku w miejsce dotychczasowej ustawy „Prawo upadłościowe i naprawcze” wprowadzono dwa odrębne akty prawne – „Prawo restrukturyzacyjne” i „Prawo upadłościowe”⁴. Postępowanie restrukturyzacyjne otwiera sąd, który wskazuje sędziego komisarza do wykonywania czynności sądowych, w tym do nadzoru nad czynnościami doradcy restrukturyzacyjnego występującego w roli nadzorcy i zarządcy. W ramach czynności doradca przygotowuje i przedstawia sędziemu plan, na podstawie którego podjęte będą działania restrukturyzacyjne. Nowe prawo daje również ochronę przed toczącymi się egzekucjami komorniczymi i umożliwia dłużnikowi wynegocjowanie ze swoimi kontrahentami optymalnego porozumienia przy niezakłóconym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Ustawodawca na pierwszy plan wysuwa politykę nowej szansy poprzez wprowadzenie do systemu prawnego m.in. procedur naprawczo-oddłużeniowych:

- postępowanie o zatwierdzenie układu jest najprostszą drogą do naprawy firmy, ponieważ ogranicza się do zatrudnienia doradcy, który przygotowuje dokumenty i przedstawia do zatwierdzenia sądowi. W terminie dwóch tygodni sąd wydaje postanowienie o zatwierdzeniu układu. Tryb ten jest odpowiedni dla wierzytelności spornych poniżej 15%, czyli przy względnej zgodzie co do stanu wzajemnych rozliczeń między firmą a wierzycielami;
- przyspieszone postępowanie układowe jest bardziej skomplikowane, gdyż to sąd powołuje doradcę restrukturyzacyjnego w roli nadzorcy, niemniej ustawa przewiduje dodatkowo kilka dodatkowych zabezpieczeń m.in.: bezskuteczność zapisów niekorzystnych umów, brak możliwości ustanowienia hipoteki lub zastawu, brak możliwości wypowiedzenia dłużnikowi umowy najmu czy umowy kredytu, zawieszenie egzekucji wierzytelności objętych układem, możliwość wszczynania egzekucji lub zwolnienie zajęć wierzytelności nieobjętych układem na trzy miesiące. Sąd ma tydzień na otwarcie postępowania zaś nadzorca dwa tygodnie na opracowanie planu restrukturyzacyjnego i spisu wierzytelności. Sąd zwołuje zgromadzenie wierzycieli i zawarcie układu może nastąpić już po około miesiącu;

4 Prawo upadłościowe omówione zostało szerzej w pracy dyplomowej licencjackiej obronionej w dniu 5 lipca 2018 roku w WSM w Warszawie na kierunku Finanse i Rachunkowość.

- postępowanie układowe jest odpowiednikiem niegdysiejszej upadłości z układem i jest zbliżone do przyspieszonego postępowania układowego, jednak stosuje się je przy więcej niż 15% wierzytelności spornych i terminy są dłuższe o kilka tygodni, co wynika ze względów proceduralnych;
- postępowanie sanacyjne jest najbardziej nowatorskie i zaawansowane. Uprawnienia i ochrona prawna dłużnika jest w zasadzie zbliżona do upadłości włącznie z możliwością bezterminowego zdjęcia zajęcia układowych wierzytelności czy niedopuszczalnością egzekucji, skutkami dla pracowników, bezskutecznością zbyt dużych wynagrodzeń, zabezpieczeń, ugód i powództw oraz np. prawem do odstąpienia od umów wzajemnych czy uznania bezskuteczności niekorzystnych zapisów umów. Tak szeroki zakres uprawnień sądu i zarządcy pozwala na uzdrowienie kondycji firmy przez rewizje zdarzeń poprzedzających otwarcie postępowania nawet do 12 miesięcy i realny wpływ na otoczenie wierzycieli podczas pracy nad wzajemnym układem. Czas tego postępowania do przedstawienia planu restrukturyzacyjnego może wynosić nawet 10 tygodni, a sędzia następnie ma jeszcze czas nawet do 12 miesięcy na zwołanie zgromadzenia wierzycieli.

Analizując natomiast literaturę przedmiotu pierwszym autorem, który wyróżnił fazy kryzysu prowadzące do upadłości był P. Fitzpatrick, który scharakteryzował pięć etapów kryzysu w badanych przez siebie upadłych firmach⁵.

Jednym z wielu polskich autorów analizujących przebieg kryzysów w przedsiębiorstwie, który wyróżnia cztery fazy jest K. Zimmiewicz:⁶

- **faza kryzysu potencjalnego**, w której praktycznie nikt nie jest świadomy jego istnienia. Powstają jedynie pewne odchylenia, którym kierownictwo może w porę zaradzić. Następuje np. powolna zmiana koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, występująca w warunkach oczekiwania i braku zdecydowania lub brak konsekwencji kierownictwa co do kierunku i sposobu zmian. Pogorszenie wyników uznaje się często za etap przejściowy i dlatego często jest bagatelizowane.
- **faza kryzysu ukrytego**, która następuje gdy błędnie zostaną rozpoznane powstające odchylenia oraz zostaną źle podjęte działania w zakresie ich usunięcia. W tej fazie istnieje większe prawdopodobieństwo wykrycia symptomów kryzysu, gdyż wszelkie niedomagania przybierają na sile.
- **faza kryzysu ostrego**, który następuje, gdy decyzje w celu usunięcia problemów są zbyt powolne lub nieumiejętnie podejmowane. Faza ta nie

5 Szerzej w pracy dyplomowej licencjackiej E. Jędrzejewska-Kucaba obronionej 5 lipca 2018 r. dostępnej w bibliotece WSM.

6 K. Zimmiewicz, *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Poznań 1990, s. 226–227.

pojawia się nagle, jest ona kulminacyjnym punktem rozwoju kryzysu w przedsiębiorstwie. Widoczne są już jego skutki, gdyż nasilają się i kumulują trudności np. malejąca sprzedaż, wzrost zapasów wyrobów, utrata rynków zbytu, wzrost kosztów, niezrealizowane zadania finansowe, itp. W wyniku kryzysu ostrego trudna sytuacja zmusza zarząd do podejmowania trudnych decyzji i to w bardzo krótkim czasie;

- faza kończąca się bankructwem, która następuje w wyniku źle przeprowadzonych procesów zaradczych, dążących do zażegnania odchyłeń w przedsiębiorstwie.

Podobnie jak K. Zimniewicz również J. Argenti, i wielu innych badaczy zauważa cztery fazy pogarszania się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. Firmy upadają na skutek zbioru zdarzeń i często przyczyny te nachodzą na siebie, mając nawet odmienne źródła pochodzenia. W praktyce nie ma jednego rodzaju upadłości firm, jednak większość analiz prowadzonych w temacie typów upadłości ma bardzo podobne wnioski.

H. Ooghe i S. Prijcker na podstawie przyczyn kryzysu w przedsiębiorstwach i dojrzałości badanych firm wyróżnili cztery rodzaje upadłości⁷.

Interesującym podejściem do scharakteryzowania typów upadłości wykazali się też W. Moulton i H. Thomas, którzy rozróżnili cztery rodzaje upadłości ze względu na tempo przychodów w danej branży, w jakiej działa firma, oraz tempo zmiany rentowności aktywów i wielkości sprzedaży tych firm⁸. Rozpoczynając działalność gospodarczą nikt nie zakłada jako celu upadłości przedsiębiorstwa, lecz jego wzrost i rozwój. Nie można zatem zjawiska upadłości traktować jako odosobnionego zagadnienia w ekonomii i skupić się tylko na przyczynach. Analizując przyczyny upadłości trzeba zastanowić się nad barierami wzrostu i rozwoju, które w literaturze rozważane są w trzech obszarach:⁹

- zarządzania i motywacji;
- zasobów;
- warunków i struktury rynku.

7 H. Ooghe, S. Prijcker, *Failure processes and causes of company bankruptcy – a typology*, 2006, w: T. Korol, *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 29–31.

8 W. Moulton, H. Thomas, *Business Failure Pathways – Environmental Stress and Organizational Response*, vol.2, nr.4 1996 w: T. Korol, *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 31–32.

9 F. Bławat, *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, 2004 w: T. Korol, *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, 35, s. 40–51

2. MODELE DYSKRYMINACYJNE W PROGNOZOWANIU UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Analitycy zajmujący się badaniami i prognozowaniem bankructwa przedsiębiorstw stwierdzili, że dotychczasowe wyniki badań w zakresie modelowania i prognozowania nie dają satysfakcjonujących odpowiedzi na nurtujące ich pytania. Doszli do wniosku, że nie wiadomo jakiego typu modele są najbardziej odpowiednie i że dużym problemem w prognozowaniu są ewentualne błędy prognozy. Jednym ze źródeł błędów popełnianych w procesie prognozowania bankructwa jest wartościowy charakter wskaźników finansowych. Istnieją co prawda krajowe i międzynarodowe standardy sprawozdawczości, ale nie są one ujednocnione. Firmy opracowują swoje sprawozdania w oparciu o Ustawę o rachunkowości (UoR), czyli Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) oraz Krajowe Standardy Rachunkowości (KSR). Precyzja pomiaru wskaźników finansowych jako zmiennych klasyfikujących do zbioru bankrutów lub wypłacalnych nie jest więc zbyt wysoka. Innym źródłem błędów jest metoda doboru przedsiębiorstw do próby. Jednostki powinny być wybierane losowo, jednak zdarza się, że grupa przedsiębiorstw nie jest tak liczna jak potrzeba i nie przeprowadza się wtedy żadnego losowania, a bierze się wszystkie firmy upadłe w badanym okresie. Nie mamy wówczas do czynienia z próbą, lecz z populacją generalną, do której z kolei dobiera się w podobny sposób przedsiębiorstwa dobrze funkcjonujące o podobnych parametrach. Istotnym źródłem błędów w prognozowaniu może być tak zwane bankructwo z przyczyn strategicznych. Żaden model nie uwzględnia celowego doprowadzenia firmy do bankructwa i wcześniejszego wyprowadzenia jego aktywów. Problemem jest też niestabilny charakter badanych populacji (bankrutów i nie bankrutów) w sytuacji dobrej koniunktury gospodarczej oraz w okresie kryzysu gospodarczego. Błąd prognozy może powstać również w momencie, gdy model zbudowany został dla danych z okresu dobrej koniunktury, a próba wzięta została z okresu recesji. Zmiany otoczenia gospodarczego firm wpływają na ich bieżącą kondycję finansową i zdolność do kontynuowania działalności. Trafność prognoz bankructwa w dużym stopniu zależy od szybko zmieniającego się otoczenia zewnętrznego firm i nie należy opierać się wyłącznie na wskaźnikach finansowych z przeszłości lecz modyfikować je zmiennymi czasowymi wskazującymi na stan koniunktury¹⁰.

Narzędziem do oszacowania prawdopodobieństwa bankructwa jest zbudowanie lub wykorzystanie już istniejącego modelu prognozowania bankructwa. Model taki jest częścią systemu wczesnego ostrzegania o ewentualnej kryzysowej sytuacji ekonomiczno-finansowej firmy.

10 J. Pocięcha, B. Pawełek, M. Baryła, S. Augustyn, *Statystyczne metody prognozowania bankructwa w zmieniającej się koniunkturze gospodarczej*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu w Krakowie, Kraków 2014, s.44.

Biorąc pod uwagę liczbę wykorzystywanych zmiennych, modele dyskryminacyjne dzielimy na:

- jednowymiarowe – opracowane w początkowym okresie rozwoju prognozowania upadłości przedsiębiorstwa, w których kondycję przedsiębiorstwa charakteryzuje zbiór pojedynczych równań opisujących oddzielnie wybrane wskaźniki ekonomiczne;
- wielowymiarowe oparte na jednoczesnej analizie wielu wskaźników finansowych.

Podstawowymi cechami modeli dyskryminacyjnych są:

- wykorzystanie do analizy od kilku do kilkunastu zmiennych, które obrazują podstawowe cechy kondycji finansowej firmy, takie jak rentowność, zadłużenie, płynność i sprawność operacyjna. Podstawą przewidywania bankructwa są zmienne ilościowe, zaś rzadko zmienne jakościowe,
- wykorzystanie w modelach wskaźników o silniejszych tendencjach do kształtowania się zgodnie z rozkładem normalnym. Z tego względu nie wykorzystuje się typowych dla analizy finansowej miar takich jak np. wskaźnik rentowności kapitału własnego czy relacja wyniku finansowego do kapitału własnego. Może tu wystąpić problem z ciągłością wartości wskaźników, gdy kapitał własny będzie miał wartość zero,
- relatywnie rzadkie wykorzystanie w modelach zmiennych pochodzących z rynku kapitałowego,
- raczej rzadkie wykorzystanie w modelach zmiennych bezpośrednio obrazujących otoczenie przedsiębiorstwa takie jak stan gospodarki czy faza cyklu koniunkturalnego.

Aby ocenić prawdopodobieństwo bankructwa firmy należy wykonać analizę jej sprawozdania finansowego. Szereg wskaźników jest obliczanych na podstawie bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych.

Bazując na literaturze przedmiotu i prezentowanych tam badaniach można wnioskować, że kryzys prowadzący do upadłości przedsiębiorstw charakteryzuje się następującymi cechami:

- ujemna dynamika przychodów, aktywów i kapitału własnego;
- spadek zysków, występowanie strat i ujemnego kapitału własnego;
- wzrost zadłużenia oraz związanych z tym kosztów finansowych;
- pogarszanie się i utrata płynności finansowej;
- niski i obniżający się stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych;
- pogarszanie się sprawności operacyjnej, czyli spadek tempa rotacji składników majątkowych,

- zanikające lub nieefektywne inwestowanie w majątek trwały¹¹.

E.I. Altman był pierwszym, który w 1968 roku wykorzystał liniową funkcję dyskryminacyjną Fishera dla celów prognozowania bankructwa. Wyodrębnił on dwie grupy firm amerykańskich: bankrutów i nie bankrutów. W pierwszym etapie badań zgromadził dane finansowe 66 firm. W następnym etapie na próbie tych przedsiębiorstw oszacował funkcję dyskryminacyjną, która na podstawie zbioru określających przedsiębiorstwa wskaźników finansowych wyznaczyła jedną syntetyczną miarę. Za jej pomocą można było dokonać podziału na przedsiębiorstwa o cechach firm zagrożonych oraz niezagrożonych upadłością. Z listy 22 wskaźników finansowych wyznaczył tylko 5, które odznaczały się najlepszymi zdolnościami dyskryminacyjnymi. Potem wyliczył on wartości wag poszczególnych wskaźników w celu rozróżnienia ich siły i sposobu ich oddziaływania. Określił ich relacje i rangę w systemie oceny tak aby funkcja odznaczała się najlepszym wynikiem oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa. W końcowym etapie określił dla funkcji wartości graniczne potrzebne do klasyfikacji przedsiębiorstw do jednej z dwóch grup.

W rezultacie Altman wyznaczył następującą funkcję nazywaną „Z-Score model”:

$$Z = 1,52X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$$

Altman zaproponował trzy przedziały zależnie od kształtowania się wartości funkcji Z:

- $Z < 1,81$ - sygnał o poważnym zagrożeniu firmy bankructwem;
- $1,81 < Z < 2,99$ - „szara strefa”, czyli niebezpieczeństwo zmienności sytuacji finansowej i niemożliwość określenia stopnia ryzyka upadłości;
- $Z > 2,99$ - zadowalająca kondycja finansowa przedsiębiorstwa, dla którego prawdopodobieństwo bankructwa jest niewielkie.

Na rok przed upadłością przedsiębiorstw, model wykazywał tylko sześcioprocentowy błąd zaklasyfikowanego przedsiębiorstwa upadłego do nieupadłych. Ogólna skuteczność modelu wynosiła 94%. Niestety model E.I. Altmana przy ocenie na dwa lata przed upadkiem przedsiębiorstw generował wysoki błąd zaklasyfikowania przedsiębiorstwa upadłego do nieupadłych. Błąd niedoszacowania wynosił aż 28%. Z punktu widzenia kredytodawców błąd taki jest bardzo poważny, gdyż firma nie jest w stanie obsłużyć swoich zobowiązań. Skuteczność tego modelu przy okresie dwuletnim wynosiła już tylko 72%.

Punktem odniesienia dla większości modeli prognozowania bankructwa, niezależnie od ich formy, jest klasyczny model Altmana w postaci liniowej

¹¹ E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Ekonomista nr 2, Wydawnictwo KeyText sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 61.

funkcji dyskryminacyjnej z 1968 roku. Wybrał on do modelu 5 wskaźników finansowych w postaci następujących zmiennych dyskryminacyjnych:

- X_1 - kapitał pracujący/aktywa ogółem;
- X_2 - zysk zatrzymany/aktywa ogółem;
- X_3 - zysk przed opodatkowaniem (EBIT)/aktywa ogółem;
- X_4 - wartość kapitału własnego (wartość rynkowa przedsiębiorstwa) / wartość kapitału obcego (wartość rynkowa kapitału obcego);
- X_5 - przychody ze sprzedaży/aktywa ogółem.

Pierwszym modelem prognozowania bankructwa w gospodarce polskiej był model E. Mączyńskiej, stanowiący multiplikatywny model uproszczonej analizy dyskryminacyjnej do przewidywania upadłości polskich firm w 1994 roku. Zmiennymi dyskryminującymi w tym modelu były następujące wskaźniki:

- X_1 - (wynik finansowy z działalności operacyjnej + amortyzacja) /zobowiązania krótko- i długookresowe;
- X_2 - suma bilansowa/zobowiązania krótko- i długookresowe;
- X_3 - wynik finansowy przed opodatkowaniem/aktywa ogółem;
- X_4 - wynik finansowy przed opodatkowaniem/roczne przychody;
- X_5 - zapasy/roczne przychody;
- X_6 - przychody/aktywa ogółem.

E. Mączyńska przyjęła do swojego modelu dwa wskaźniki zadłużenia (X_1 oraz X_2), dwa wskaźniki rentowności (X_3 oraz X_4) oraz dwa wskaźnik sprawności działania (X_5 oraz X_6).

3. ANALIZA DYSKRYMINACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW (CASE STUDY)

W analizie wykorzystane zostały dane trzech losowo wybranych firm, które zakończyły swoją działalność gospodarczą procesem likwidacyjnym.

Celem analizy wskaźnikowej jest przedstawienie zależności pomiędzy różnymi pozycjami sprawozdania finansowego, głównie z poziomu bilansu oraz rachunku zysków i strat. Wskaźniki wchodzące w skład analizy pochodzą z 4 grup odnoszących się do różnych obszarów stanu finansowego przedsiębiorstwa:

- wskaźniki płynności finansowej;
- wskaźniki zadłużenia;
- wskaźniki rentowności;
- wskaźniki sprawności działania.

Tabela 1. Zestawienie badanych przedsiębiorstw

Lp.	Nazwa firmy	Zakres podstawowej działalności
1.	<p>DATAKOM Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie ul. Plac Czerwca 1976 r. 4.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Telefonia stacjonarna i telegrafia. 2. Telefonia ruchoma. 3. Transmisja danych i teleinformatyka. 4. Pozostałe usługi telekomunikacyjne. 5. Działalność związana z bazami danych. 6. Wykonywanie instalacji telekomunikacyjnych w budynkach i budowlach. 7. Budowa linii telekomunikacyjnych przesyłowych międzymiastowych i okręgowych, napowietrznych i kablowych. 8. Budowa linii telekomunikacyjnych przesyłowych miejscowych napowietrznych i kablowych oraz budowa obiektów pomocniczych.
2.	<p>KOLPORPRESS Spółka Akcyjna z siedzibą w Kielcach ul. Kolberga 11.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wydawania książek, gazet i czasopism. 2. Wydawanie nagrań dźwiękowych. 3. Działalność graficzna, introligatorstwo. 4. Handel detaliczny i hurtowy. 5. Reklama
3.	<p>CLEANAWAY ORGANIZACJA ODZYSKU Spółka Akcyjna z siedzibą w Gliwicach ul. Szobiszowicka 1</p>	<p>Pierwotnie profil działalności polegał na działalności usługowej związanej z zagospodarowaniem terenów zieleni, jednak w kolejnych latach podstawowym przedmiotem działalności stało się:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zabezpieczenie i reprezentowanie interesów producentów i importerów produktów w opakowaniach, w związku z nałożoną na przedsiębiorców odpowiedzialnością finansową za odzysk i recykling opakowań po produktach wprowadzonych przez nich na rynek. 2. odzysk surowców z materiałów segregowanych, działalność wspomagająca edukację.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wskaźniki płynności finansowej dla badanych spółek

Wskaźniki płynności	DATAKOM SA			KOLPORPRESS SA			SUŁO ORGANIZACJA ODZYSKU SA		
	2006	2007	2008	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Płynność bieżąca	1,60	5,28	2,47	3,38	4,68	3,36	3,97	17,56	23,10
Płynność szybka	1,59	5,28	2,47	1,20	1,23	3,17	1,41	9,48	23,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych spółek.

Tabela 3. Wskaźniki zadłużenia dla badanych spółek

Wskaźniki zadłużenia	DATACOM SA			KOLPORPRESS SA			SUŁO ORGANIZACJA ODZYSKU SA		
	2006	2007	2008	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Ogólnego zadłużenia	0,13	0,14	0,40	0,75	0,81	0,71	0,28	0,11	0,11
Zadłużenia kapitału własnego	0,15	0,17	0,67	3,00	4,19	2,50	0,39	0,13	0,13
Zadłużenia długoterminowego	0,00	0,00	0,00	1,96	3,34	1,48	0,00	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych spółek.

Tabela 4. Wskaźniki rentowności dla badanych spółek

Wskaźniki rentowności (%)	DATACOM SA			KOLPORPRESS SA			SUŁO ORGANIZACJA ODZYSKU SA		
	2006	2007	2008	2008	2009	2010	2008	2009	2010
ROS	9,42	2,26	-9,69	4,13	-13,60	8,87	2,16	5,09	-4,46
ROA	6,33	1,47	-4,85	3,09	-13,29	8,87	1,68	3,82	-3,60
ROE	7,31	1,73	-8,13	15,17	-50,00	32,58	2,34	4,31	-4,06

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych spółek.

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem niezbędne jest wykorzystywanie narzędzi, które umożliwiają wczesne zidentyfikowanie zagrożenia upadłością. W tym względzie bardzo pomocna jest analiza dyskryminacyjna. Aktualnie jest ona popularną formą syntetyzującą ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa w oparciu o dostępne sprawozdania finansowe¹².

W literaturze podnoszono problem doboru odpowiedniego modelu do badanego podmiotu, który najwcześniej i najskuteczniej będzie informował o zagrożeniu niewypłacalnością. Na potrzeby analizy, w celu porównania skuteczności w warunkach polskich wybrane zostały dwa modele: amerykański (pięciowskażnikowy E.I. Altmana) oraz polski (sześciowskażnikowy E. Mączyńskiej).

Tabela 5. Wyniki badań dla modelu I.E. Altmana dla badanych przedsiębiorstw

Model I.E. ALTMANA	DATACOM SA			KOLPORPRESS SA			SUŁO ORGANIZACJA ODZYSKU SA		
	2006	2007	2008	2008	2009	2010	2008	2009	2010
	5,31	5,16	1,76	2,47	1,24	2,33	3,42	7,34	6,63

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych spółek.

¹² J. Wojnar, *Ocena skuteczności modeli dyskryminacyjnych do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej WSE w Tarnowie, Tarnów 2014, s.220.

Jak wskazano wcześniej, E.I. Altman zaproponował w swoim modelu przedział $1,81 < Z < 2,99$ dla wyliczonych wartości, gdzie wartości poniżej 1,81 to sygnał o poważnym zagrożeniu firmy bankrutem zaś powyżej 2,99 to sygnał, że prawdopodobieństwo bankructwa jest niewielkie.

W tabeli wyników dla modelu Altmana wartości dla firmy Datacom SA są bardzo dobre dla dwóch pierwszych analizowanych lat - 2006 i 2007, gdyż wynoszą powyżej 5. W 2008 r. wartość spadła do 1,76 czyli znajdowała się poniżej zakładanej wartości modelu. Obserwując te trzy wartości w latach 2006-2010 możemy uznać, że likwidacja spółki nastąpiła w odpowiednim momencie. Być może zawczasu dokonano prognozy na następny rok czy dwa i uznano, że w perspektywie sytuacja się pogorszy, a zatem jest to najlepszy moment zamknięcia spółki.

Dla firmy Kolporpress SA wyniki dla modelu Altmana znajdują się w strefie ryzyka. W 2008 r. spółka uzyskała wynik 2,47, zaś w 2010 r. wynik 2,33. Wyniki te mieszczą się w wartości przewidzianej dla modelu z uwzględnieniem „szarej strefy”, gdzie występuje niebezpieczeństwo zmienności sytuacji finansowej i niemożliwości określenia stopnia ryzyka upadłości. W 2009 r. wynik spółki wynosił 1,24 i był stanowczo poniżej przyjętych wartości modelu.

Analiza przeprowadzona dla firmy SULO Organizacja Odzysku SA nie wykazała żadnych niepokojących wyników. Wszystkie wartości są powyżej górnej granicy przyjętej za granicę ryzyka dla „szarej strefy”. Kondycja finansowa przedsiębiorstwa powinna wg modelu być zadowalająca i prawdopodobieństwo bankructwa powinno być niewielkie.

Drugim modelem przyjętym do analizy firm jest model E. Mączyńskiej, który powstał na podstawie analizy kilku tysięcy przedsiębiorstw. W grupie wskaźników przyjętych do konstrukcji modelu dominują wskaźniki efektywności wykorzystania majątku oraz rentowności.

Tabela 6. Wyniki badań dla modelu E. Mączyńskiej dla badanych przedsiębiorstw

Model E. MĄCZYŃSKIEJ	DATACOM SA			KOLPORPRESS SA			SULO ORGANIZACJA ODZYSKU SA		
	2006	2007	2008	2008	2009	2010	2008	2009	2010
	2,33	0,89	-1,82	1,07	-2,09	1,93	1,20	3,96	0,28

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych spółek.

Interpretując wyniki z tabeli 6 możemy zauważyć, że firma Datacom SA w 2006 r. była firmą bardzo dobrze prosperującą. Jej wyniki spadły w następnym roku do wartości 0,89, czyli spółka była słaba, ale jeszcze nie zagrożona upadłością. Decydujący był 2008r. gdzie wskaźnik wyniósł -1,82, co według parametrów przyjętych w modelu oznaczało przedsiębiorstwo zagrożone upadłością.

Wyniki firmy Kolporpress SA w pierwszym roku były zadowalające, gdyż wskaźnik wynosił 1,07, a więc wskazywał na dość dobrą kondycję przedsiębiorstwa. W 2009 r. nastąpiło załamanie, gdyż wskaźnik drastycznie spadł do poziomu -2,09, co oznaczało ogromne zagrożenie upadłością. Następnie firma poprawiła swój wynik do 1,93. Być może właściciele firmy mieli wiedzę o tym, iż kolejne lata będą gorsze i zdecydowali o zaprzestaniu działalności.

Firma SULO Organizacja Odzysku SA miała dobry wynik w roku 2009. Wskaźnik wynosił wtedy 3,96 co sugeruje, że firma miała się bardzo dobrze i nie groziło jej bankructwo. W roku likwidacji spółki wskaźnik wynosił już tylko 0,28 i mieścił się w parametrach przyjętych dla modelu, niemniej sugerował, że firma jest zagrożona bankructwem.

Przeprowadzona analiza trzech wybranych firm przybliżyła w pewnym stopniu przyczyny ich likwidacji. Wstępna analiza struktury aktywów i pasywów polegała na określeniu relacji poszczególnych elementów składowych w łącznej wartości danej grupy bilansowej. Zaznaczyć trzeba, że analiza struktury sprawozdań finansowych była porównywana za okres trzech lat. Nie można było porównywać wskaźników struktury jednego przedsiębiorstwa z innym, gdyż profile działalności były różne ora analizowane lata. Analiza ta nie dała podstaw do wszechstronnej oceny zmian zaistniałych w stanie majątkowo-kapitałowym przedsiębiorstwa, jednak pozwoliła zorientować się w tendencjach zmian, które stanowiły punkt wyjścia do dalszych prac analitycznych. Przeprowadzona analiza wskaźnikowa wykazała wahania w poszczególnych analizowanych latach. Dzięki szczegółowym dokumentom, jakimi jest bilans, rachunek zysków oraz przepływy pieniężne i zmiany w kapitale własnym można było zaobserwować, dlaczego tak się działo. Wyniki uzyskane z analizy wskaźników w modelach dyskryminacyjnych nie zawsze pokrywały się z wcześniej uzyskanym kierunkiem zmian. Jednakże w większości trafnie wskazały, które firmy były w poszczególnych latach zagrożone upadłością. Jedynie w jednym przypadku w firmie SULO Organizacja Odzysku SA w 2010 roku wystąpiły zupełnie przeciwne wyniki. Dlatego też, nie można stwierdzić jednoznacznie, że model polski jest lepszy w prognozowaniu w polskich warunkach od modelu amerykańskiego, gdyż grupa analizowanych przedsiębiorstw nie stanowiła próby reprezentatywnej, a zatem wyniki nie mogą być uogólniane.

4. PODSUMOWANIE

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu oraz badanie wybranych podmiotów gospodarczych pozwala sformułować następujące spostrzeżenia:

- Po pierwsze, modele prognozowania bankructwa są ważnym elementem systemu wczesnego ostrzegania i odgrywają znaczącą rolę w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem.

- Po drugie, ich podstawowym zadaniem jest sygnalizowanie wszelkich wewnętrznych i zewnętrznych zagrożeń. W teorii i praktyce prognozowania bankructwa znanych jest wiele podejść metodologicznych, co do których nie można wskazać metod bardziej lub mniej przydatnych do rozwiązywania problemów przewidywania upadłości firm. Największą popularnością cieszą się jednak modele wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej oraz coraz to nowsze opracowania szacowania zagrożeń finansowych przedsiębiorstw. W procesie budowy modeli prognozowania bankructwa należy kierować się doświadczeniami światowymi oraz polskimi w zakresie doboru wskaźników do tychże modeli. Wyraźnie widać, że zagrożenie upadłością sygnalizowane jest pogarszającą się kondycją finansową samego przedsiębiorstwa oraz zmieniającą się koniunkturą gospodarczą, w tym kryzysem, który może dotknąć przedsiębiorstwa różnych branż. Kładzie się nacisk na ujednoczenie standardów sporządzania sprawozdań finansowych celem lepszej ich porównywalności. Podczas krytycznej analizy literatury można było zauważyć, że dobór przedsiębiorstw do próby wpływa na zdolności prognostyczne zbudowanych modeli. Skuteczniejsze okazały się prognozy modeli, gdzie próba była losowa niż w przypadku gdy dobierano firmy metodą nielosową oraz zestawiano w pary. Modele dyskryminacyjne mają charakter statyczny, który nie uwzględnia czynnika czasowego, mimo iż na ogół zbudowany jest w oparciu o dane pochodzące z kilku lat. Zagrożenie bankructwem zależy od ogólnej sytuacji gospodarczej, a więc model oszacowany na podstawie danych z dobrej koniunktury gospodarczej nie zachowuje niestety zdolności prognostycznej w latach złej koniunktury. Należy podkreślić, że ustawodawca stara się jednak dostosowywać polskie prawo do rozwijającej się gospodarki rynkowej, wprowadzając coraz to nowe możliwości restrukturyzacji oraz likwidacji nierentownych przedsiębiorstw.

BIBLIOGRAFIA

1. Bławat, F., *O syntetycznej ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Gospodarka w
2. Praktyce i Teorii nr.1(4) 1999, w: Korol T., Prusak, B. *Upadłość przedsiębiorstw, a wykorzystanie sztucznej inteligencji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
3. Bławat, F., *Przetrawianie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, 2004, w: Korol, T. *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
4. Mączyńska E., Zawadzki M., *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Ekonomista nr 2, Wydawnictwo KeyText sp. z o.o., Warszawa 2006.
5. Moulton, W., Thomas H., *Business Failure Pathways – Environmental Stress and Organizational Response*, vol.2, nr.4 /1996 w: Korol, T., *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
6. Ooghe, H., Prijcker S., *Failure Processes and Causes of Company Bankruptcy – A Typology*, 2006, w: Korol, T., *Systemy ostrzegania przedsiębiorstw przed ryzykiem upadłości*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

7. Pociecha, J., *Problemy prognozowania bankructwa firmy metodą analizy dyskryminacyjnej*, ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS, FOLIA OECONOMICA, Łódź 2007.
8. Pociecha, J., Pawełek B., Baryła M., Augustyn S., *Statystyczne metody prognozowania bankructwa w zmieniającej się koniunkturze gospodarczej*, Wydawnictwo Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
9. Wojnar J., *Ocena skuteczności modeli dyskryminacyjnych do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej WSE w Tarnowie, Tarnów 2014.
10. Zimniewicz, K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Poznań 1990.
11. Ustawa z dnia 15 maja 2015 roku, *Prawo upadłościowe*.
12. Ustawa z dnia 28 lutego 2003 roku, *Prawo upadłościowe i naprawcze*.
13. <http://www.centrumwiedzy.edu.pl>
14. <http://www.egospodarka.pl/>

Notka o Autorach

✧ **Dr Agnieszka Król**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, gdzie ukończyła studia magisterskie na Wydziale Menedżerskim na kierunku Zarządzanie i Marketing, na specjalności Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Z uczelnią związana zawodowo od 2003 r.

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania. Rozprawę doktorską obroniła w 2010 r. w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie nt. Kształtowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstw, której promotorem była prof. zw. dr hab. Alicja Sajkiewicz.

Obecnie, adiunkt w Katedrze Zarządzania WSM oraz prodziekan Wydziału Menedżerskiego i Nauk Technicznych WSM. Prowadzi zajęcia z obszaru zarządzanie zasobami ludzkimi. Wypromowała blisko 600 prac dyplomowych licencjackich i magisterskich. Promotor wyróżnionych prac dyplomowych w uczelnianym konkursie w 2015, 2016 i 2017 r. z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Opiekun naukowy koła „Mistrzowie Zarządzania” WSM. Autorka i współautorka wielu artykułów, rozdziałów w monografiach i referatów z obszaru zarządzania kapitałem ludzkim oraz recenzentka artykułów w czasopiśmie *Annals of Marketing Management & Economics SGGW*.

Kierownik oraz członek kilku projektów badawczych realizowanych w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Mazowieckiego (2014-2020) Działanie 1.2 Działalność badawczo-rozwojowa przedsiębiorstw, Typ projektów: Bon na innowacji.

Otrzymała Medal Komisji Edukacji Narodowej, Medal Brązowy za Długoletnią Służbę oraz Nagrodę Rektora WSM.

✧ **Dr Marzena Kacprzak**

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii, specjalizuje się w zakresie rynku pracy, doradztwa zawodowego, planowania rozwoju zawodowego, rozwoju kapitału ludzkiego. Pracuje jako adiunkt w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, Wydział Nauk Ekonomicznych. Realizator wielu projektów badawczych związanych z problematyką zarządzania, bezrobocia, problematyką rozwoju zawodowego,

wspierania przedsiębiorczości, aktywizacji zawodowej kobiet. Od wielu lat pracuje z różnymi grupami zawodowymi m. in. nauczycielami, pracownikami przedsiębiorstw, kadram zarządzającą, ze studentami studiów podyplomowych z zakresu doradztwa zawodowego. Jest autorką oraz współautorką wielu artykułów poświęconych problematyce rynku pracy, doradztwa zawodowego, nowoczesnego zarządzania kapitałem ludzkim, kulturowych uwarunkowań innowacyjności MSP. Wyróżniona kilkakrotnie nagrodą Rektora SGGW za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne.

✧ **Dr Barbara Pawłowska**

Adiunkt w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie oraz Pełnomocnik Dziekana ds. kierunku Zarządzanie na Wydziale Menedżerskim i Nauk Technicznych. Absolwentka: Wydziału Ekonomiki Produkcji SGPiS/SGH w Warszawie, studiów podyplomowych w zakresie bankowości w SGH w Warszawie, studiów doktoranckich w zakresie nauk ekonomicznych w SGH w Warszawie. Posiada wieloletnie doświadczenie dydaktyczne, od 18 lat wykładowca w Wyższej Szkole Menedżerskiej oraz ponad 20-letnie jako leader w sektorze bankowym. Posiada liczne publikacje w periodykach naukowych SGH, UW, WSM. Promotor prac dyplomowych i licencjackich (ponad 200), recenzent prac dyplomowych i licencjackich (ponad 300). Zainteresowania badawcze: nadzór makro-ostrożnościowy obejmujący identyfikację ryzyka systemowego; efektywne przywództwo w biznesie i sektorze publicznym; WPR.

✧ **Dr Jan Boguski**

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie zarządzania, autor książek, rozdziałów w monografiach i artykułów naukowych. Adiunkt na Wydziale Menedżerskim i Nauk Technicznych w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Specjalizuje się w teorii innowacji, ekonomice regionu, teorii zarządzania. Promotor prac dyplomowych. Wykłada także przedmioty w języku angielskim w ramach międzynarodowego programu Erasmus Plus. Dyrektor Biblioteki WSM.

✧ **Mgr Anna Kacprzak**

Doktorantka SGH, asystentka w Katedrze Zarządzania w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Od 2016 r. Pełnomocnik Rektora ds. Studentów w Wyższej Szkole Menedżerskiej oraz członek rady programowej pisma „Studenckie Forum Naukowe” wydawanego przez Wyższą Szkołę Menedżerską.

Obszary zainteresowań to m.in.: zarządzanie odpowiedzialnością społeczną biznesu, zarządzanie kapitałem ludzkim, marketing, coaching, nadzór korporacyjny.

Autorka licznych artykułów zarówno krajowych jak i międzynarodowych z zakresu zarządzania. Współpracuje z małymi i średnimi przedsiębiorstwami w zakresie zarządzania i marketingu. Certyfikowany coach oraz PM prowadzi kursy i szkolenia z zakresu technik sprzedaży oraz Microsoft Project. Aktualnie prowadzi badania międzynarodowe na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

✧ **Marta Radziszewska**

Lic. Marta Radziszewska studentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, absolwentka studiów licencjackich na Wydziale Nauk Społecznych i Administracji na kierunku Stosunki Międzynarodowe. W latach 2013-2016 członkini Koła Naukowego Stosunków Międzynarodowych, współpracuje z Centrum Analiz Geopolitycznych przy realizacji projektu naukowego „EuroMajdan”. Laureatka Konkursu na Najlepszą Pracę Dyplomową. Absolwentka Zarządzania II stopnia studiów magisterskich na Wydziale Menedżerskim i Nauk Technicznych i oraz Prawa na Wydziale Nauk Społecznych i Administracji w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie. Obecnie pracownik Urzędu Lotnictwa Cywilnego w Warszawie.

✧ **Kamil Trochym**

Jest absolwentem studiów zarówno licencjackich jak i magisterskich w Wyższej Szkole Menedżerskiej w Warszawie na kierunku Zarządzanie (specjalność: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi). Od 2013 r. właściciel Warszawskiego Centrum Rozwoju - firmy szkoleniowej oraz szkoły języka polskiego dla cudzoziemców. Dyplomowany trener biznesu i absolwent Szkoły Trenerów Biznesu Grupy SET w Warszawie. Na co dzień prowadzi szkolenia z umiejętności miękkich, jak budowanie autorytetu, kreatywność i myślenie wizualne. Współpracuje z wieloma znanymi markami, wdrażając wiedzę w zespołach menedżerskich. Jako nauczyciel polskiego wykorzystuje autorskie metody nauczania oraz kreatywne narzędzia, jak visualthinking, czy gry zespołowe.

✧ **Anna Prokopczyk**

Doświadczenie menedżerskie zdobywała w obszarze rynku HoReCa. Przechodząc kolejne szczeble zawodowego wtajemniczenia od 2004 r. samodzielnie zarządzała zespołami w prężnie rozwijającej się sieci Coffeeheaven, a następnie Costa Coffee. Obszarem jej szczególnego zainteresowania jest próba sprofilowania sylwetki współczesnego menedżera, w kontekście wyzwań jakie stawia przed nimi prowadzenie działalności w organizacji przyszłości. Szczególną uwagę skupia na funkcjonowaniu kobiet menedżerów w dynamicznie zmieniających się organizacjach

jutra. Pracę licencjacką i magisterską na WSM poświęciła powyższej tematyce, w oparciu o badania kadry menedżerskiej wysokiego szczebla rynku nieruchomości. Zainteresowania zawodowe rozwija obecnie w Spółce Skarbu Państwa.

✧ **Iwona Bigorajska**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, gdzie obroniła tytuł Licencjata na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie Zasobami ludzkimi. Ponad 25 lat pracuje w obecnym innogy Polska. Przez te lata pracowała na różnych stanowiskach w wielu działach firmy. Obecnie w Dziale Wsparcia, Monitoringu Jakości i Szkoleń. Prywatnie jest mamą dwóch dorosłych córek i babcią 7 letniego wnuczka.

✧ **Małgorzata Kilar**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, magister w obszarze nauk społecznych w specjalności Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Doświadczenie zawodowe zdobywała w Wytwórnia Filmów Dokumentalnych i Fabularnych oraz thyssenkrupp Materials Poland S.A. Zainteresowania: kosmetologia, zdrowe żywienie, sport, film, muzyka.

✧ **Beata Jędrzejewska**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Specjalista ds. logistyki i rozliczeń w dziedzinie motoryzacji.

✧ **Adrian Brzozowski**

Absolwent Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie na kierunku Zarządzanie, Specjalność Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Pracownik administracji samorządowej, której oddaje się z pasją i zamiłowaniem. W przyszłości chce zajmować się dydaktyką oraz rozwijać swoje zainteresowania badawczo-naukowe w obszarach: sektor publiczny oraz zarządzanie kapitałem intelektualnym.

✧ **Eliza Jędrzejewska-Kucaba**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie na kierunku Finanse i Rachunkowość, Specjalność Doradztwo Finansowo-Księgowe. Ekspert w zakresie rachunkowości i finansów, wieloletni pracownik w biurze rachunkowym zajmujący się prowadzeniem ksiąg rachunkowych przedsiębiorstw. Aktualnie studiuje w Wyższej Szkole Menedżerskiej na uzupełniających studiach magisterskich na kierunku Zarządzanie.

✧ **Stanisław Portka**

Absolwent Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, gdzie obronił tytuł Magistra na kierunku Zarządzanie, specjalność Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Posiada akredytację Audytora Wewnętrznego wg Normy ISO 9001:2008 i ISO 9001:2015, Licencjonowany Zarządca Nieruchomościami. Zawodowo początkowo związany z logistyką gdzie miał przyjemność budować, kierować i odpowiadać za od 40 do 150 osobowy zespół pracowników. W 2013 r. zdecydował się przejść do obszaru healthcare i dołączyć do zespołu odpowiedzialnego za stworzenie Wytwórni Produktów Leczniczych - we wrześniu 2014 r. zespół ten uzyskał Zezwolenie na Wytwarzania. Obecnie prowadzi własną działalność w zakresie Zarządzania i Administrowania Nieruchomościami. W wolnym czasie angażuje się w pomoc innym jako wolontariusz dwóch fundacji: Polskiego Korpusu Pokoju jak i Mokotowskiego Hospicjum Świętego Krzyża.

✧ **Aneta Szczypińska**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, kierunek Zarządzanie, specjalność: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Obecnie pełni funkcje Kierownika Administracji Osiedla w Spółdzielni Mieszkaniowej „Górczewska”. Autorka publikacji: *„Kompetencje międzykulturowe jako kluczowy element kultur współczesnych organizacji”* [w:] A. Król, M. Kacprzak (red.), *Instrumenty Kształtowania Kapitału Ludzkiego w praktyce przedsiębiorstw*, Wyd. WSM, Warszawa 2016.

✧ **Renata Frączak**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie na kierunku Zarządzanie, specjalności Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Od 2008 r. pracownik administracji publicznej.

✧ **Anna Sidorowicz**

Absolwentka Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie. Od 15 lat związana z bankowością przy bezpośredniej obsłudze klienta. Cały czas szuka motywacji i zaangażowania oraz motywuje i angażuje innych współpracowników do pracy. Równowaga i odpowiedni dystans pomiędzy pracą i życiem rodzinnym to połowa sukcesu. Szczęśliwa żona i mama trójki dzieci.



9 788375 202427